

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO

ESTRATÉGIAS SENSÍVEIS NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL
O CASO DA CAMPANHA “UMA VIDA LEVA À OUTRA”

Juiz de Fora
Agosto de 2015

Carmen Lúcia Nunes de Paula Calheiros

ESTRATÉGIAS SENSÍVEIS NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL
O CASO DA CAMPANHA “UMA VIDA LEVA À OUTRA”

Dissertação apresentada no Programa
de Pós-Graduação em Comunicação
da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Orientador: Prof. Dr. Boanerges Balbino Lopes Filho

Juiz de Fora
Agosto de 2015

Calheiros, Carmen Lúcia Nunes de Paula.

Estratégias Sensíveis na Comunicação Organizacional – O caso da Campanha “Uma Vida leva à Outra”/ Carmen Lúcia Calheiros.
– 2015.

132 f. : il.

Dissertação (Mestrado em Comunicação) -Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2015.

1. estratégias sensíveis; 2.comunicação organizacional;
3.comunicação interna; 4.identidade brasileira; 5. afetividade. I.
Título.

Carmen Lúcia Nunes de Paula Calheiros

Estratégias Sensíveis na Comunicação Organizacional – O caso da
Campanha “Uma Vida leva à Outra”

Dissertação apresentada no Programa de Pós-graduação em Comunicação (Mestrado) da
UFJF

Orientador: Prof. Dr. Boanerges Balbino Lopes Filho

Dissertação apresentada em 31/08 /2015 pela banca composta pelos seguintes membros:

Prof. Dr. Boanerges Balbino Lopes Filho (UFJF) - Orientador

Prof. Dr. Márcio de Oliveira Guerra (UFJF) - Convidado

Prof. Dr. Manoel Marcondes Neto (UERJ) - Convidado

Conceito obtido: _____

Juiz de Fora
Agosto de 2015

*“Uma maravilhosa harmonia é criada quando juntamos
o aparentemente desconexo.”*
Heráclito

Dedicatória:

Dedico esta obra ao Divino Espírito Santo que me conduziu por cada leitura, cada pesquisa, colocando as pessoas certas – família, amigos, professores – e os autores certos, nos momentos mais adequados, seja pela necessidade da pesquisa ou pela simples escuta, motivação, acolhida e aconselhamento.

Agradecimentos:

À inquietude da vida que nos faz experimentar e ir além do que acreditamos ser possível.

À minha família, sem a qual não chegaria ao fim dessa jornada.

Aos colegas do Mestrado: que sorte a minha ter tido vocês como parceiros nessa caminhada. Obrigada por partilharem o conhecimento de vocês comigo, sempre com tanta generosidade e desprendimento.

Aos professores que ajudaram muito e de diversas formas.

Tudo foi aproveitado. Cada gesto, cada palavra, um ensinamento, um insight, um aprendizado.

Resumo

Esta dissertação objetiva analisar as causas e efeitos do emprego da afetividade na comunicação, sobretudo, na comunicação organizacional. Para a avaliação do objeto de estudo, utilizamos como procedimentos metodológicos uma ampla pesquisa bibliográfica, entrevistas qualitativas em profundidade e grupo focal, a fim de medir os efeitos da campanha de marketing interno da MRS Logística sobre os maquinistas – o maior contingente de empregados da empresa. Foram analisadas também as peças da campanha interna de sensibilização para as questões relativas à prevenção de acidentes do trabalho. Partindo das questões identitárias, notadamente da identidade brasileira, o estudo utiliza-se de elementos constituintes da identidade nacional – como a figura do Homem Cordial - para mostrar a importância que as mensagens que suscitam a emoção despertam no imaginário da recepção. O estudo sobre a história da ferrovia também nos permite considerar aspectos simbólicos e traços de identidade que reforçam a mensagem de fundo mais emotivo para esse público. Também a neurociência, os estudos do comportamento humano nas empresas e o apelo ao sensível nos ajudam a compor a pesquisa.

Palavras-chave: estratégias sensíveis; comunicação organizacional; comunicação interna; identidade brasileira; afetividade.

Abstract

This essay aims to analyze the causes and effects of the use of affective communication, especially in organizational communication. For the assessment of the subject matter, we use as instruments a wide bibliographical research, qualitative in-depth interviews and focus groups in order to measure the effects of internal marketing campaign MRS Logística about drivers - the largest contingent of company employees. It also evaluates the parts of the internal campaign to raise awareness of the issues concerning the prevention of occupational accidents. Building on identity issues, notably the Brazilian identity, the study makes use of the components of national identity - as the figure of the man Cordial - to show the importance of the messages that arouse emotion awaken at the reception imaginary. The study on the history of the railroad also allows us to consider symbolic aspects and identity traits that reinforce the more emotional background message to that audience. Also neuroscience, the study of human behavior in business and appeal to sensitive help us compose the research.

Keywords: sensitive strategies; organizational communication; internal communication; Brazilian identity; affectivity

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1. A QUESTÃO DAS IDENTIDADES	17
1.1 AS IDENTIDADES NACIONAIS	19
1.2 A IDENTIDADE BRASILEIRA – FATORES HISTÓRICOS, SOCIAIS, CULTURAIS, POLÍTICOS E ANTROPOLÓGICOS.....	21
1.3 CONTRADIÇÕES DA FORMAÇÃO DA IDENTIDADE BRASILEIRA	23
1.4 COM A VINDA DA FAMÍLIA REAL TUDO MUDOU	26
1.5 O HOMEM CORDIAL	28
1.6 A SOMA DAS IDENTIDADES	31
1.7 A IDENTIDADE ORGANIZACIONAL E SUAS COMPLEXIDADES.....	32
2. COMUNICAÇÃO NO ÂMBITO DAS ORGANIZAÇÕES – O PÚBLICO INTERNO.....	36
2.1 A COMUNICAÇÃO INTERNA PARA O ENGAJAMENTO	39
2.2 O EMPREGO DE ESTRATÉGIAS SENSÍVEIS NA COMUNICAÇÃO.....	42
2.3 UMA BREVE INCURSÃO NO CAMPO DAS EMOÇÕES	47
2.4 EMOÇÕES E SENTIMENTOS POR QUE QUEM VÊ CARA NÃO VÊ CORAÇÃO.....	49
2.5 A COMUNICAÇÃO INTERNA E O APELO AO SENSÍVEL.....	52
3. A CONSTRUÇÃO DA TRADIÇÃO FERROVIÁRIA NO BRASIL.....	54
3.1 A FERROVIA COMO SINÔNIMO DO CONCEITO BURGUESES DE PROGRESSO	56
3.2 REGRAS E DISCIPLINAS DO TRABALHO FERROVIÁRIO	59
3.3 A HISTÓRIA DA FERROVIA NO BRASIL – POR ELA MESMA.....	61
3.4 A REDE FERROVIÁRIA FEDERAL E O PROCESSO DE DESESTATIZAÇÃO	64
3.5 A MALHA SUDESTE – A MRS POR ELA MESMA	65
4. SEGURANÇA DO TRABALHO.....	68
4.1 O ACIDENTE DE TRABALHO	68

4.2 AS CAUSAS DOS ACIDENTES	68
4.3 OS TIPOS DE ACIDENTES	69
4.4 ASPECTOS CULTURAIS DA SEGURANÇA DO TRABALHO	71
4.4.1 O perfil das lideranças	71
4.4.2 O Comprometimento da liderança.....	72
4.4.3 Cumprimento dos aspectos legais	78
4.4.4 O ato inseguro.....	79
4.4.5 Fatores comportamentais.....	81
4.4.6 Treinamento em segurança.....	83
5. A CAMPANHA INTERNA – UMA VIDA LEVA À OUTRA.....	86
5.1 O CONTEXTO.....	86
5.2 O PROCESSO CRIATIVO QUE GEROU A CAMPANHA	89
5.3 A ABORDAGEM EMOCIONAL X RACIONAL – O PERFIL DO FERROVIÁRIO	91
5.4 ANÁLISE DAS PEÇAS DA CAMPANHA UMA VIDA LEVA À OUTRA	92
5.4.1 Peça Dia Mundial da Saúde e Segurança	93
5.4.2 Peça Dia das Mães.....	95
5.4.3 Peça Dia dos Pais.....	96
5.4.4 Peça Adesivo de Parede.....	98
5.5 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO – A OPINIÃO DOS MAQUINISTAS.....	100
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	107
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	111
APÊNDICE.....	115
ANEXOS.....	119

INTRODUÇÃO

A forma como as emoções são constituídas e como interferem no processo de decisão e escolhas individuais ou coletivas sempre nos provocou inquietação. Sobretudo considerando o forte apelo de estratégias sensíveis como objeto de exploração publicitária. Por que o brasileiro é mais suscetível a tal comportamento? Nossas origens identitárias poderiam explicar isso? Nosso modelo de colonização nos deixou alguma herança relacionada ao modo como lidamos com as questões de afetividade? Parte do interesse no tema veio a partir da pesquisa “Comunicação Global – Como as diferenças culturais impactam a performance da propaganda”, apresentada pela Millward Brown, durante o 3º Congresso Brasileiro de Pesquisa, que aconteceu em São Paulo, em 2008. Segundo o levantamento, o consumidor brasileiro é pouco racional e aprecia abordagens mais irreverentes em comerciais. A pesquisa também apontou que a utilização de apelo racional é mais aceita em países asiáticos e menos bem vista na América Latina (24%) e África (25%). Em contrapartida, os comerciais com apelo emocional são mais bem aceitos na América Latina (30%) e menos na Ásia (15%).

Embora esteja relacionada aos hábitos de consumo do brasileiro que são interessantes ao marketing na criação de necessidades e a fim de fomentar o desejo por adquirir determinados produtos, acreditamos que essa herança cultural está presente em muitas situações do cotidiano. Variam em diferentes graus de pessoa para pessoa e contribuem para os processos de tomada decisão, inclusive no universo particular das organizações. Nas empresas, os indivíduos e a organização estabelecem outros tipos de contrato de “compra e venda” associados a processos de identificação e o apelo emocional também se configura como prática recorrente para a geração de vínculos.

Esta dissertação não tem como foco direto a publicidade, mas a forma como o sensível vem sendo empregado na comunicação interna das organizações para criar e fortalecer aspectos simbólicos da identidade organizacional. Antes de chegarmos nesse ponto, porém, passaremos, de início, às questões relacionadas às identidades, porque entendemos que são essenciais para uma compreensão mais aprofundada e abrangente do tema. O nosso olhar sobre as identidades e outras questões aqui presentes se fundamentará no caminho percorrido pelos Estudos Culturais e pelo Interacionismo Simbólico.

Ainda no tocante à identidade, foi muito importante para essa pesquisa, encontrar fontes preciosas tais como Darcy Ribeiro, Roberto DaMatta e, sobretudo, Sérgio Buarque de Hollanda. A inspiração revelada em “O homem cordial” deu novo fôlego à pesquisa no que tange às questões relacionadas à herança do patriarcalismo que faz o brasileiro tomar como

particular aquilo que é público. A discussão é tão atual que, em pronunciamento recente, envolvendo os escândalos de corrupção na Petrobras, a presidente Dilma Rousseff afirmou que a corrupção “é uma velha senhora” cujas origens remontam o nosso modelo de colonização patriarcal. Hollanda dá uma grande contribuição a esse trabalho, pois ao conceituar o homem cordial como aquele que é regido pelo coração ajuda a compreender porque as estratégias sensíveis têm tanta aceitação entre nós.

Além do processo de formação identitária, a forma como as emoções são fisiologicamente constituídas podem servir ao mecanismo consciente e racional da tomada de decisões? Qual a sua influência? Sobre esse tópico em particular, buscamos as pesquisas mais recentes na área, realizadas pelo conceituado neurocientista português António Damásio. Em seu Instituto do Cérebro, nos Estados Unidos, ele conseguiu demonstrar, na teoria e na prática, que a clássica afirmativa do racionalismo – “Penso, logo existo”, do filósofo francês, René Descartes, precisa ser atualizada para – “Penso, sinto, logo existo”. Damásio acredita que o raciocínio não pode ser dissociado das emoções, pois são elas que permitem o equilíbrio nas decisões que tomamos. Sendo assim, o pesquisador nos oferece um farto repertório de elementos científicos que poderão contribuir com a investigação aqui proposta: como as emoções podem influenciar decisões tão racionais como as campanhas de segurança, nas empresas, por exemplo? Podemos considerar as organizações como territórios nos quais apenas o racional parece prevalecer? Como as relações de afeto do homem cordial – que precisa tornar familiar tudo que o rodeia – são consideradas e exploradas nos ambientes de trabalho? Há espaço para o discurso da afetividade nas empresas?

Na área da Comunicação, o professor e pesquisador Muniz Sodré, em sua obra “As Estratégias Sensíveis – Afeto, Mídia e Política” (2006) abre caminhos e oferece elementos para questionarmos as formas hegemônicas da racionalidade, dando destaque ao afeto como potencial interativo do marketing, mas também nas expressões de sensibilidade das massas, sustentando aspectos relevantes da cultura. A razão (ratio), como método e norma, bem serviu aos propósitos da industrialização. O racional é mesmo determinante para a tomada de decisão? Sodré descreve o sensível como um território desconhecido, ideologicamente tratado como “lado obscuro” face ao rosto iluminado da razão, mas que, de certa forma, a consciência de que havia uma relação muito próxima entre as duas é descrita desde a Antiguidade Clássica. Como explicar a força da oratória e da eloquência sobre as multidões?

De posse desse arcabouço teórico, empreendemos uma investigação sobre quais são os pressupostos básicos da comunicação interna nas organizações. Apenas informar? Fortalecer posicionamentos? Criar vínculos? Engajar? Como fazer isso sem considerar o perfil do

público interno e as possibilidades da recepção? Aliás, quem hoje é o público interno das organizações? Estão os empregados restritos aos muros das fábricas e escritórios? E quando esse público interno está em constante deslocamento como aeroviários e maquinistas, em constante relação com o meio? Ainda assim são considerados apenas públicos internos? E a família, uma das mais fortes heranças do nosso modelo patriarcal, como espaço do exemplo e da definição que sem somos, também é considerada hoje público interno? Sabemos que na relação empregador-empregado são formalizados contratos de trabalho. Mas há, nas organizações, outras formas de contrato estabelecidas entre seus agentes? E quanto ao contrato psicológico não firmado, mas expresso em atitudes de ambas as partes? .

Neste estudo, tentamos entender a construção destes acontecimentos nas organizações, mas não de uma maneira aleatória. Para isso, buscamos compreender um ângulo que consideramos ainda pouco explorado academicamente que são as mensagens afetivas construídas nas organizações – expressas, muitas vezes, na forma racional de normas e procedimentos, mas que se convertem em atitudes incorporadas à vivência dos indivíduos, a partir do afetivo. Sabemos que o emprego de estratégias de publicidade e marketing nos ambientes corporativos e nas relações de trabalho não é algo inédito, mas vamos procurar identificar, nesse estudo, o porquê de sua efetividade, ao destacar aspectos identitários da recepção que reforçam tais proposições e as tornam ainda mais “familiares” ao receptor. Reações que se formam a partir da emoção são mais lembradas pelo público interno? Chegam à razão com mais força e, de fato, permanecem? São capazes de mudar atitudes e comportamentos? Uma emoção pode ser renovada?

Estratégias sensíveis já são amplamente empregadas pela publicidade com fins mercadológicos. Também são utilizadas pelas organizações com os mesmos objetivos de compra e venda, não de produtos, mas de ideologias. A cultura da organização pode determinar os níveis de alcance e penetração das mensagens? Estratégias sensíveis funcionam, da mesma forma, para qualquer organização? São efetivas para todos os tipos de público? Por que a campanha de segurança da MRS Logística, intitulada “Uma Vida Leva à Outra” está até hoje como referência na lembrança dos colaboradores, três anos após a sua realização? Que elementos a fizeram distinta no imaginário dos maquinistas, por exemplo? Que categoria é essa? Por que o ferroviário se considera um apaixonado? Por que a empresa MRS elege como seu posicionamento interno o slogan: “movidos pelo coração”? Que fascínio o trem e a história da ferrovia no Brasil despertam nos ferroviários até hoje?

No primeiro capítulo, abordaremos as questões identitárias e os diálogos possíveis entre as identidades nacionais, a brasileira, a organizacional. O tópico é importante,

sobretudo, para que sejam compreendidos elementos simbólicos do comportamento do brasileiro avaliados na perspectiva da construção da identidade nacional. Chama atenção a pesquisa sociológica empreendida por Sérgio Buarque de Hollanda, em “Raízes do Brasil”. Nela, o autor aborda elementos constitutivos da identidade dos povos responsáveis por nosso processo de colonização – portugueses e espanhóis, sobretudo, fazendo oposições e apresentando as contradições de nossas origens por meio de representações como o trabalhador e o aventureiro, o sementeiro e o ladrilhador e nos brinda com a “cereja do bolo”: a descrição do homem cordial.

No segundo capítulo, o foco é a comunicação interna como fator de fortalecimento da identidade organizacional. Os conceitos considerados são os de público interno nas organizações, o desafio de comunicar (o que, como e quando) para diferentes públicos, por meios cada vez mais distintos, e a complexidade do espaço organizacional, onde múltiplos atores estão em constante conflito e choque de interesses. Apresentaremos também aspectos referentes aos fatores que podem ocasionar engajamento e comprometimento dos colaboradores com as metas e objetivos da organização, como a formação de contratos psicológicos entre empregado e empresa. E aqui abordaremos a força das estratégias sensíveis nas mensagens empresariais com o objetivo de criar cada vez mais intimidade com o homem cordial, tornando pessoal e emocional, suas vinculações com o mundo do trabalho.

No terceiro capítulo, detalharemos os aspectos que embalaram o plano de crescimento do Brasil, no final do século XVIII, via expansão ferroviária. Inicialmente, a ferrovia visava a atender as necessidades de escoamento da produção de café, que ganhava cada vez mais importância como produto exportação. Vamos descrever e ponderar como a história da ferrovia contribuiu para a formação do perfil do ferroviário e sua relação “familiar” com o trabalho. Desde seu início, em 1854, vilas inteiras foram criadas, destinadas exclusivamente, aos trabalhadores ferroviários e suas famílias. As cidades que surgiram e se desenvolveram nas suas margens se constituíram em um dos primeiros grandes núcleos de trabalho assalariado no Brasil. As repercussões da escolha do modelo de concessões, ainda na época do Brasil Império e suas consequências para a atividade até os dias de hoje também pontuam esse capítulo.

No quarto capítulo, enfatizaremos como os aspectos relacionados à segurança do trabalho estão presentes no dia a dia da ferrovia. Inicialmente, a fim de possibilitarmos o entendimento dos termos e definições empregadas nesse trabalho, relacionados às ações e programas de Saúde e Segurança nas empresas, recorreremos à literatura da área, para apresentar seus conceitos e fundamentá-los. Estendemos a discussão às práticas da MRS

Logísticas, refletindo sobre a importância da participação das lideranças em programas que visam à promoção da saúde e da segurança dos colaboradores, da cultura da organização, aspectos legais e os fatores comportamentais que concorrem para a ocorrência de acidentes do trabalho.

Finalmente, dedicamos a última parte do trabalho a analisar aspectos contextuais que culminaram com a criação da campanha de segurança da MRS, ideia inicial que estimulou essa investigação, avaliando as vozes do universo empresarial e da publicidade que estão manifestos nela, reforçando os aspectos que permitem a identificação e fortalecem a cultura organizacional. Ilustramos o material com as peças publicitárias analisadas para que o leitor possa conhecê-las. Para o estudo de campo, utilizamos o método do diagnóstico qualitativo, baseado nas técnicas de entrevistas de profundidade semiestruturadas e grupo focal. A escolha visa à possibilidade de avaliar o entendimento da campanha por parte dos envolvidos, cruzando as informações, observando o comportamento dos entrevistados, avaliando a pertinência e o alinhamento ao discurso empresarial.

Para que as técnicas fossem bem-sucedidas, aplicamos o conceito da confiabilidade. Rosa (2008), ao apontar a importância da entrevista na produção do discurso, diz que tal conceito é responsável em grande parte pela validação dos dados coletados. A autora observa que tais técnicas devem centrar-se na cordialidade, caso contrário, estariam fadadas ao insucesso. Nesse aspecto, pode ser considerado relevante o tempo de trabalho que a pesquisadora realizou na empresa (por cerca de três anos), a fim de garantir que os princípios da confiabilidade e da cordialidade estivessem assegurados para a coleta de dados.

A opção por entrevistas semiestruturadas permite, segundo Rosa, que as questões sejam aprofundadas, havendo espaço para a subjetividade, levando entrevistador e entrevistado a uma situação de confiabilidade. Essa técnica é recomendada, sobretudo, quando o objetivo é a avaliação de crenças, sentimentos, valores, atitudes, razões e motivos acompanhados de fatos e comportamentos. As questões seguem uma formulação flexível, e a sequência e as minúcias ficam por conta do discurso dos sujeitos e da dinâmica que acontece naturalmente.

1- AS QUESTÕES DA IDENTIDADE

Um paradoxo determina hoje a possibilidade de se compreender que é a ausência de uma identidade fixa, essencial e permanente que identifica mutações que envolvem sujeitos na atualidade, partindo das reflexões acerca do processo de construções de identidades no mundo globalizado, na perspectiva dos Estudos Culturais. Embora a noção de identidade esteja relacionada a de pessoas que se parecem ou que compartilham sentidos, vivências e valores comuns, estes referenciais são, no entanto, frágeis e incapazes de levar à compreensão mais complexa do fenômeno da identidade. Como um processo, assim como uma narrativa ou bem como um discurso, “a identidade é sempre vista da perspectiva do outro” (HALL, 1993, p. 45). Esta é uma formulação fundamental, porque permite à consideração de que as identidades só podem ser vislumbradas no que têm a dizer – sobre si e sobre o seu outro, na relação com o outro. Nesse sentido, o autor acredita que melhor que discorrer sobre identidade é refletir sobre os processos identificatórios.

Hall nos permite compreender o processo de formação das identidades modernas na perspectiva de que é a descentralização do sujeito e o seu deslocamento que produzem a fragmentação. E vai além ao questionar a complexidade do conceito identidade ainda pouco explorado na ciência social contemporânea. Esse processo verificado na modernidade tardia, segundo Hall, está fragmentando as paisagens culturais de classe, gênero, sexualidade, etnia, raça e nacionalidade, que, no passado, nos tinham fornecido sólidas localizações como indivíduos sociais.

Estas transformações estão também mudando nossas identidades pessoais, abalando a ideia que temos de nós próprios como sujeitos integrados. Esta perda de um “sentido de si” estável é chamada, algumas vezes, de deslocamento ou descentração dos indivíduos tanto de seu lugar no mundo social e cultural quanto de si mesmos – constitui uma crise de identidade para o indivíduo. (HALL, 2006, p.9)

Esse sujeito fragmentado experimenta uma diversidade de processos que lhe fazem transitar por diferentes ambientes, tendo assim a possibilidade de se identificar com múltiplos sujeitos, objetos e instituições. “À medida que os processos de significação e representação cultural se multiplicam, somos confrontados por uma multiplicidade desconcertante e cambiante de identidades possíveis, com cada uma das quais poderíamos nos identificar – ao menos temporariamente” (Hall 2000, p.13). Baldissera (2004), com base nestas reflexões, avalia que a identidade é então a tessitura e a força que amalgama as várias identificações

possíveis de um indivíduo-sujeito, portanto, também de uma organização, cultura e sociedade. Hall observa que o sujeito assume identidades diferentes em diferentes momentos e essas identidades não são unificadas ao redor de um “eu” coerente. Para ele, a identidade plenamente unificada, completa, segura e coerente é uma fantasia.

A concepção do sujeito sociológico cuja formação se dá na interação entre o sujeito e a sociedade reflete a crescente complexidade do mundo moderno e a consciência da necessidade de se deslocar o eixo do âmbito pessoal para o social, uma vez que o processo de identificação ocorre a partir da relação com outras pessoas importantes para o indivíduo, que mediam para ele os valores, os sentidos e símbolos – a cultura dos ambientes pelos quais circula. Mas também é importante considerar que esse processo não anula o sujeito, ele continua sendo um elo forte da corrente, na medida em que todas as transformações sociais e culturais ocorrem também no interior dos indivíduos. Embora vivendo coletivamente, o processo se inicia no âmbito do indivíduo, na sua capacidade de, por meio da interpretação e da significação, a partir de suas vivências, práticas e experiências produzir novos conteúdos – criar, ressignificar.

O sujeito ainda tem um núcleo ou essência interior que é o eu real mas este é formado e modificado num diálogo contínuo com os mundos culturais exteriores e as identidades que esses mundos oferecem. A identidade nessa concepção sociológica, preenche o espaço entre o interior e o exterior entre o mundo pessoal e o mundo público. A identidade então costura (ou para usarmos uma metáfora médica “sutura”) o sujeito à estrutura. Estabiliza tanto os sujeitos quanto os mundos culturais que eles habitam, tornando ambos reciprocamente mais unificados e predizíveis. (HALL, 2006, p.11-12)

Entretanto, a complexidade se acentua sob a justificativa de que esse processo também está em constante mutação na modernidade tardia ou pós-modernidade. O sujeito anteriormente entendido como tendo uma identidade única e estável, agora fragmentado, experimenta e personifica diferentes identidades a partir da relação que vai construindo com o meio que o cerca e com as trocas simbólicas que realiza com este meio. A convivência com esse eu plural dotado de muitas identidades nem sempre é harmoniosa. Há certo tensionamento verificado a partir do conflito entre essas identidades, algumas vezes contraditórias ou não-resolvidas.

Hall argumenta que “o próprio processo de identificação, através do qual nos projetamos em nossas identidades culturais, tornou-se mais provisório, variável e problemático” (Hall, 2006). Esse processo produz o sujeito pós-moderno, conceptualizado como não tendo mais uma identidade fixa, essencial ou permanente. A identidade torna-se uma “celebração móvel”: formada e transformada continuamente em relação às formas pelas

quais somos representados ou interpretados nos sistemas culturais que nos rodeiam (Hall, 1987).

A perda de identidade provoca angústia e até deprime o homem moderno é o que reforça Trinta (2007). Para se livrar deste estado de impotência, ele procura obter nos meios de comunicação de massa, “além de informação e entretenimento, identificações e projeções possíveis, com relação a pessoas, personalidades e personagens, sejam reais ou imaginários.” Ao ditar comportamentos, modos de ser e agir, os meios de comunicação estabelecem normas, padrões, instauram referenciais identitários e, ao mesmo tempo, afirmam e constituem aquilo que é diferente a esta identidade, que não é apenas o seu oposto, mas é tudo aquilo que não está incluído nesta referência. (BAESSO, 2012).

Ao descrever o processo de nascimento e morte do sujeito moderno e como esse sujeito foi sendo descentrado, Hall afirma que os discursos do conhecimento moderno contribuíram decisivamente para o deslocamento da concepção deste sujeito resultando em identidades abertas, contraditórias, inacabadas e fragmentadas. Ele enumera: o pensamento marxista ao colocar as relações sociais no centro de seu sistema teórico; a descoberta do inconsciente por Freud sendo os processos psíquicos e simbólicos do inconsciente preponderantes sobre a pretensa racionalidade que legitimaria uma identidade única e fixa; a lingüística estrutural de Saussure para a qual não somos inéditos nas afirmações que fazemos ou nos significados que expressamos na língua porque esta é entendida como sistema social, portanto, não individual; a concepção de “poder disciplinar” de Foucault para quem quanto mais coletiva e organizada a natureza das instituições maior o isolamento, a vigilância e a individualização do sujeito individual; e, por fim, o feminismo entendido tanto como crítica teórica quanto como movimento social ao questionar a noção de que homens e mulheres são partes da mesma identidade.

1.1. AS IDENTIDADES NACIONAIS

A identidade nacional é uma criação moderna. Para Hall (2000), “as identidades nacionais não são coisas com as quais nascemos, mas são formadas e transformadas no interior da representação” (2000, p.45). Portanto, a nossa brasilidade não é inata, ela é fruto de um processo de formação que se iniciou com a chegada dos portugueses em terras brasileiras, no contato com o índio, com a vinda do negro e da miscigenação dessas três etnias. “A identidade nacional é um discurso e, por isso, ela, como qualquer outro discurso, é constituída dialogicamente” (BAKHTIN, 1970). Desse contato, resultou uma hibridização das três etnias

em uma identidade cultural brasileira. O que somos hoje é resultado dessa mistura que também está em transformação. Como nos afirma Hall “as sociedades modernas são, por definição, sociedades de mudança constante, rápida e permanente” (idem, p.14).

O antropólogo Roberto da Matta afirma que a identidade social é algo tão importante que o conhecer-se a si mesmo através dos outros deixou de ser uma prática restrita ao campo filosófico para uma busca com foco na pesquisa antropológica, no campo das experimentações. Portanto, a identidade nacional, e a partir daqui abordaremos aspectos da identidade brasileira, é um processo revelado efetivamente por meio de um projeto social, cultural, histórico e geográfico que lhe dá sustentação e razão de ser.

“Mas o mistério, como se pode adivinhar, não fica na questão do saber quem somos. Pois será necessário descobrir como construímos nossas identidades. Sei que sou José da Silva, brasileiro, casado, funcionário público, torcedor do Flamengo, carnavalesco da Mangueira, apreciador incondicional das mulatas, católico e umbandista; jogador esperançoso e inveterado da loto, porque acredito em destino – e não outra pessoa qualquer. (...) Posso distinguir-me assim porque me associo intensamente a uma série de atributos especiais e porque com eles e através deles formo uma história: a minha história. Mas como é que sei o que sou? Como posso discutir a passagem do ser humano que nasci para o brasileiro que sou? (DAMATTA, 1986, p-10)

Como se constrói uma identidade social? Como um povo se transforma em Brasil? O autor nos conduz ao campo das experiências cotidianas dos homens e sociedades, relacionadas à própria sobrevivência, como as necessidades primárias do indivíduo e aquelas resultantes de processos sociais e históricos, para dar respostas a esses questionamentos. Somos esse Brasil porque a nossa origem está na descoberta pelos portugueses e não por chineses; temos características de clima e relevo que nos tornam distintas de outros países; nosso idioma é o português e não o francês; temos fatos históricos e políticos que nos deram uma configuração social e distinta como a transferência da família real de Portugal para o Brasil no início do século XIX. Sendo assim, cada sociedade e também cada pessoa se utiliza de um número limitado de experiências para construir-se como algo único. Assim, a construção de uma identidade social, então, como a construção de uma sociedade, é feita de afirmativas e de negativas diante de certas questões.

Sei, então, que sou brasileiro e não norte-americano, porque gosto de comer feijoadada e não hambúrguer; (...) porque vivo no Rio de Janeiro e não em Nova York; porque falo português e não inglês; (...) porque sei que não existe jamais um “não” diante de situações formais e que todas admitem um “jeitinho” pela relação pessoal e pela amizade; (...) porque sou leal a meus amigos e nada posso negar a minha família; porque, finalmente, sei que tenho relações pessoais que não me deixam caminhar sozinho neste mundo, como fazem os meus amigos americanos, que sempre se veem e existem como indivíduos!” (DAMATTA, 1986, p-12)

Em busca dos elementos que nos permitam entender aspectos característicos da nossa brasilidade e o que nos diferencia ou aproxima de outros povos, nações e culturas,

mergulharemos na obra de Sérgio Buarque de Holanda para entender quem é esse brasileiro de quem e para quem falamos. Nessa tarefa, buscamos apoio de autores como Roberto Damatta e Darcy Ribeiro. O objetivo é que sob essa perspectiva, tenhamos condições de avaliar com mais propriedade os interesses, conflitos e percepções do público a quem se destina as mensagens organizacionais.

1.2. A IDENTIDADE BRASILEIRA – FATORES HISTÓRICOS, SOCIAIS, CULTURAIS, POLÍTICOS E ANTROPOLÓGICOS

No Brasil, a construção de um projeto nacional ficou mais evidente a partir de 1808 com a chegada da família real. Até então, a ideia de país era limitada, restrita à visão exploratória de colônia. Só depois que se tornou efetivamente sede do governo imperial português, o país experimentou um processo de desenvolvimento. Esse acontecimento, amplamente abordado nos livros de História do Brasil, desencadeou um processo civilizatório por aqui que se constituiu da mesclagem de etnias, culturas e valores, conforme afirmado anteriormente.

O historiador Sérgio Buarque de Holanda¹, referência como estudioso da constituição da identidade cultural brasileira, discorre em sua obra “Raízes do Brasil” (1978) sobre a formação do povo brasileiro, avaliando hábitos, estilo de vida, crenças e valores dos destemidos navegantes, que sob a égide da aventura, foram os primeiros estrangeiros a pisar na Terra Brasilis.

Já no prefácio, o escritor Antonio Candido destaca a qualidade e a importância da publicação para a compreensão da formação do Brasil que a tornaram um “clássico de nascença”.

“Raízes do Brasil é construído sobre uma admirável metodologia dos contrários que alarga, e aprofunda a velha dicotomia da reflexão latino-americana. (...) Trabalho e aventura; método e capricho; rural e urbano; burocracia e caudilhismo; norma impessoal e impulso afetivo – são pares que o autor destaca no modo de ser ou na estrutura social e política para analisar e compreender o Brasil e os brasileiros”. (CÂNDIDO, 1978, p.XIV).

Esboçado na Alemanha, onde o escritor viveu e teve contato com Max Weber, trabalhando como jornalista, o livro foi escrito na década de 1930, em um período de transição política no país, entre a República Velha e a ditadura de Vargas, portanto, a democracia formal era apenas uma perspectiva remota. Desde o movimento modernista, no entanto, que na década de 1920 desferira um golpe contra a influência lusitana na cultura, intelectuais brasileiros procuravam uma identidade brasileira. O livro de Buarque de Holanda

faz parte desse esforço, ao lado de *Casa-Grande & Senzala*, de Gilberto Freyre e mistura, além da sociologia, história, antropologia e psicologia social.

Portanto, para conseguir definir com mais propriedade o perfil clássico do homem brasileiro, marcas da nossa identidade como filhos desse espaço territorial, avaliaremos inicialmente traços da cultura dos povos que nos deram origem e contribuiram decisivamente para a formação de atributos e valores que nos tornam distintos de outros povos, mas que também nos fazem semelhantes a outras nações da América Latina, por exemplo.

Para o autor, a tentativa de implantar, no território recém-descoberto, os hábitos e as tradições características da cultura europeia num território tão extenso como o nosso, em condições climáticas totalmente distintas, e por vezes tão adversas, nos oferece ricos elementos para a análise que irá permear por toda a obra.

“Trazendo de países distantes nossas formas de convívio, nossas instituições, nossas ideias, e timbrando em manter tudo isso em ambiente muitas vezes desfavorável e hostil, somos ainda hoje uns desterrados em nossa terra. Podemos construir obras excelentes, enriquecer nossa humanidade de aspectos novos e imprevistos, elevar à perfeição o tipo de civilização que representamos: o certo é que todo o fruto do nosso trabalho ou da nossa preguiça parece participar de um sistema de evolução próprio de outro clima e de outra paisagem”. (HOLLANDA, 1978, p. 3).

Em sua obra, *O Povo Brasileiro*, Darcy Ribeiro ratifica essa opinião, ao afirmar que “o Brasil emerge, assim, como um renovo mutante, remarcado de características próprias, mas atado geneticamente à matriz portuguesa, cujas potencialidades insuspeitadas de ser e de crescer só aqui se realizariam plenamente” (RIBEIRO, 1978, p.10).

Hollanda observa que tanto Portugal quanto Espanha formavam uma espécie de território-ponte para que o velho continente se comunicasse com o resto do mundo. Sendo assim, eram também uma Europa menos europeia no sentido clássico da compreensão dos aspectos culturais, sociais e econômicos que definem tradicionalmente o Velho Continente. Só a partir das grandes navegações é que a entrada desses dois países no bloco europeu se deu de forma mais efetiva, ainda que tardiamente. Sendo assim, Portugal e Espanha desenvolveram uma forma própria de sociedade, diferente das outras do mesmo continente, na qual os valores de independência individual, da cultura da personalidade são amplamente incorporados como traços decisivos.

Pode-se dizer realmente que pela importância particular que atribuem ao valor próprio da pessoa humana, à autonomia de cada um dos homens em relação aos seus semelhantes, no tempo e no espaço, devem os espanhóis e portugueses muito de sua originalidade nacional. Para eles, o índice do valor de um homem infere-se, antes de tudo, da extensão em que não precise

depende dos demais, em que não necessite de ninguém, em que se baste. (HOLLANDA, 1978, p.4)

Para o pesquisador, os elementos anárquicos, que encontraram terreno fértil entre nós, frutificaram com a indolência displicente das instituições e costumes. Até no campo da religião, as teorias negadoras do livre arbítrio nunca emplacaram entre os espanhóis e portugueses, sendo causa de desconfiança e antipatia. Para eles não fazia sentido viver em um mundo onde não fossem reconhecidos os méritos e as responsabilidades individuais. Tal convicção é contrária, portanto, à associação entre os homens. “O princípio unificador foi sempre representado pelos governos” (HOLLANDA, 1978, p-9), o que explica que nessas nações predominou o tipo de organização política mantida artificialmente por uma força exterior, como as ditaduras militares, nos tempos modernos.

Outra característica marcante desses povos, realçada pelo autor, é a repulsa a toda moral fundada no culto ao trabalho e no apreço às atividades utilitárias. “Uma digna ociosidade sempre pareceu mais excelente, e até mais nobilitante, a um bom português, ou a um espanhol, do que a luta insana pelo pão de cada dia. (HOLLANDA, 1978, p-10). O ideal de vida desses dois povos projeta-se na concepção de uma vida de grande senhor, sem preocupações e distante de todo esforço. Segundo o autor, “o que entre eles predomina é a concepção antiga de que o ócio importa mais que o negócio e de que a atividade produtora é, em si, menos valiosa que a contemplação e o amor” (p-10).

A essa ausência de moral voltada para o trabalho, somar-se-á uma reduzida capacidade de organização social. Conforme afirmamos acima, a cultura da personalidade é contrária ao associativismo por causa que não represente os interesses afetivos particulares. A solidariedade só existe onde há vinculações sentimentais, restrita, portanto, aos círculos familiares ou entre amigos. Por isso mesmo, a renúncia a essa personalidade é considerada um bem maior. Rara e difícil, a obediência era, portanto, para os povos ibéricos uma aspiração, a virtude das virtudes.

1.3. AS CONTRADIÇÕES DA FORMAÇÃO DA IDENTIDADE BRASILEIRA

No que diz respeito às atividades coletivas, o autor destaca alguns princípios que vão nos ajudar a compreender como se deu a formação da identidade nacional, ao polarizar, colocar em oposição, as figuras do aventureiro e do trabalhador; do semeador e do ladrilhador, tendo como pano de fundo a nossa herança rural. Esses princípios e definições

como a que veremos mais à frente na constituição do homem cordial, mostram como eles combatem e regulam diversamente as atividades humanas.

No aventureiro, identificamos as características dos povos que ignoram fronteiras, que aprenderam a transformar obstáculos em trampolim para a realização de seus propósitos mais ambiciosos, que não se conformam com nenhum tipo de limite de espaço ou de tempo e cujos horizontes são sempre mais distantes e ampliados. O aventureiro vive com o olhar projetado no futuro. O foco da sua atenção está no final do caminho, no ponto de chegada, o que por vezes o faz observar com algum desprezo as etapas intermediárias. Seu ideal será sempre alcançar o triunfo de forma rápida e fácil, sem complicações.

Já o perfil do trabalhador é exatamente o oposto, pois ele enxerga e considera primeiro todas as dificuldades do percurso para então realizar seus propósitos. Empenha-se numa jornada lenta e persistente para conseguir, finalmente, o que almeja, e entende que sem esforço e dedicação sua luta é vã. Ao contrário do aventureiro, o trabalhador é aquele que acredita que não há recompensa sem esforço. Sua visão do todo é mais limitada e o faz destacar a parte, constituindo num campo visual mais restrito.

Ambos participam, em maior ou menor grau, de múltiplas combinações e é claro que, em estado puro, nem o aventureiro, nem o trabalhador, possuem existência real fora do mundo das ideias. Mas também não há dúvida de que os dois conceitos nos ajudam a situar e a melhor ordenar nosso conhecimento dos homens e dos conjuntos sociais. E é precisamente nessa extensão superindividual, que eles assumem importância inestimável para o estudo da formação e evolução das sociedades”. (HOLLANDA, 1979, p-14).

Na época das colonizações, há que se considerar certo predomínio das características do aventureiro que mostra pouca disposição para o trabalho rotineiro, pelo menos para aquele sem compensação próxima. A busca pela prosperidade sem custo, a importância dada aos títulos honoríficos e às posições sociais mais elevadas advindas de riquezas fáceis muito aproximam o perfil do aventureiro ao do já tão alardeado jeitinho brasileiro de querer levar vantagem em tudo.

O autor reitera que o gosto pela aventura, responsável por todas essas manifestações, teve influência direta e decisiva em nossa vida nacional a ponto de portugueses e seus descendentes habituaram-se rapidamente ao novo estilo de vida dos trópicos, muitas vezes reproduzindo costumes indígenas como o hábito de dormir em redes, beber e mascar fumo, usar os instrumentos deles de caça e pesca, cultivar a terra atendo fogo antes. “O que o português vinha buscar era, sem dúvida, a riqueza, mas riqueza que custa ousadia, não riqueza que custa trabalho” (p-18).

O autor justifica que na obra da colonização do novo mundo, o papel do trabalhador foi sempre muito reduzido, pois, na época, gestos e façanhas audaciosas eram mais valorizadas que os ganhos do labor diário. A busca de prosperidade sem custo, de títulos honoríficos, de posições e riqueza fácil com as quais convivemos ainda hoje são heranças dos aventureiros. O espírito aventureiro também está presente na contemplação dos povos indígenas e na forma como os antigos moradores da terra praticavam a extração, a criação de gado e a pesca. “Difícilmente se acomodavam, porém, ao trabalho acurado e metódico que exige a exploração dos canaviais” (p.17).

O modelo econômico baseado na exploração da monocultura na atividade essencialmente rural fez com que a presença do negro fosse quase que obrigatória, levando-se em conta a boa qualidade das terras, no Nordeste, para a lavoura altamente lucrativa da cana de açúcar. A grande propriedade rural tornou-se aqui a verdadeira unidade de produção.

A capacidade de se miscigenar com outras raças e conseguir se adaptar com mais flexibilidade às condições geográficas e tropicais do Brasil deram ao aventureiro uma boa vantagem, em detrimento a outros projetos de colonização, como o holandês, por exemplo, no Nordeste, que acabou fracassando. Para Hollanda (1975) como os holandeses não se miscigenaram com a população de cor e tiveram muita dificuldade em se adaptar ao clima tropical não foram capazes de criar fortes vínculos com a nova terra.

Ribeiro (1995) complementa essa visão ao afirmar que os iberos se lançaram na aventura do além-mar, para abrir e conquistar novos mundos, movidos por um fervor quase fanático pela violência, em busca de riquezas que pudessem ser saqueadas e para cumprir uma missão salvacionista de colocar o mundo inteiro sob a regência católico-romana. “Desembarcavam sempre desabusados, acesos e atentos aos mundos novos, querendo fluí-los, recriá-los, convertê-los e mesclar-se racialmente com eles. Multiplicaram-se, em consequência, prodigiosamente, fecundando ventres nativos e criando novos gêneros humanos” (RIBEIRO, 1995, p. 67).

O autor observa que a postura holandesa evidencia uma tolerância que beira à soberba e o orgulho por manter o distanciamento motivado pelo desejo de permanecer diferente. Já a tolerância dos iberos estimula a convivência e a mistura na medida em que essa possibilita a opressão sobre os cativos índios e pretos e por entender a diferença como algo intolerável.

A oposição entre semeador e ladrilhador caracteriza portugueses e espanhóis no que se refere ao modelo de colonização implantado por eles. Para os espanhóis, a estratégia consistia em valorizar as cidades em detrimento da propriedade rural. O tipo espanhol definido como

ladrilhador demonstra maior preocupação com aspectos relacionados à urbanização. Por isso, destaca e valoriza a organização, as formas retas, visa ao planejamento com mais critérios em busca do aperfeiçoamento. Segundo o autor, age semelhante ao ladrilhador de azulejos, realizando seu trabalho de forma que alcance elevado nível de harmonia, ordenamento e perfeição. Sendo assim, para os espanhóis tão importante quanto conquistar era manter em ordem o que era conquistado.

Seu senso burocrático concentrava-se nas minúcias enquanto os portugueses não apresentavam qualquer preocupação com o detalhe, o ordenamento e a estética de ruas e construções, sempre mais sinuosas e estreitas não apresentando nenhum tipo de planejamento. Suas construções, casas e prédios eram erguidos de forma aleatória, por isso o autor os compara ao sementeiro, aquele que lança as sementes sem preocupação com o local onde elas vão germinar e frutificar.

Vista sob essa perspectiva, a cidade de Salvador é um bom exemplo da falta de rigor e da liberalidade dos portugueses. Reconhecida como o maior centro urbano da colônia, a cidade ainda hoje conserva traços da herança portuguesa no seu amontoado de formas, ruas estreitas e ladeiras. Também as favelas brasileiras se assemelham a esse modelo de arranjo arquitetônico engendrado no emaranhado desordenado das suas vielas, becos e edificações. “A cidade que os portugueses construíram na América não é produto mental, não chega a contradizer o quadro da natureza, e sua silhueta se enlaça na linha da paisagem. Nenhum rigor, nenhum método, nenhuma providência, sempre esse significativo abandono que exprime a palavra desleixo” (HOLLANDA, 1978, p-105). Ligada a noção do desleixo, dos ideais de liberdade, fantasia e flexibilidade, a mensagem do sementeiro opõe-se à realidade do mundo do trabalho construída pelo ladrilhador. Essa exige disciplina, determinação, dedicação e organização.

1.4. COM A VINDA DA FAMÍLIA REAL, O CENÁRIO MUDOU

A partir de 1808, com a chegada da família real ao Brasil e também com a Independência, observa-se o declínio da vida rural em detrimento à ascensão dos centros urbanos. Figuras tradicionais no cenário econômico, os senhores rurais perdem sua posição singular e privilegiada e outras ocupações, notadamente cidadinas, começam a ganhar espaço e notoriedade, tais como a atividade política, a burocracia e as profissões liberais.

É bem compreensível que semelhantes ocupações venham a caber, em primeiro lugar, à gente principal do país, toda ela constituída de lavradores e

donos de engenhos. E que, transportada de súbito para as cidades, essa gente carregue consigo a mentalidade, os preconceitos e, tanto quanto possível, o teor de vida que tinham sido atributos específicos de sua primitiva condição”. (HOLLANDA, 1978, p-50).

O trabalho mental que não suja as mãos e não castiga o corpo encontrou condições para ser considerado ocupação digna de antigos senhores de escravos e dos seus herdeiros, muito mais como adereço do que como instrumento de transformação social, “com apreço à frase sonora, ao verbo espontâneo e abundante, à erudição ostentosa, à expressão rara (p.51).

“O prestígio da palavra escrita, da frase lapidar, do pensamento inflexível, o horror ao vago, ao hesitante, ao fluido, que obrigam à colaboração, ao esforço, e, por conseguinte, a certa dependência e mesma abdicção da personalidade tem determinado assiduamente nossa formação espiritual. Tudo quanto dispense qualquer trabalho mental aturado e fatigante, as ideias claras, lúcidas, definitivas, que favorecem uma espécie de atonia da inteligência, parecem-nos constituir a verdadeira essência da sabedoria”. (HOLLANDA, p-117).

O exercício dessas atividades que ocupam a inteligência sem ocupar os braços, como atividade pertinente aos homens livres, recebeu a designação de “liberal”, em oposição às atividades mecânicas que eram destinadas aos homens servis. Isso sugere que o trabalho manual é menos dignificante, em comparação com as atividades intelectuais, do espírito. O importante a destacar aqui é que a origem da sedução exercida pelas carreiras liberais vincula-se estritamente ao nosso apego quase exclusivo aos valores e ao culto da personalidade.

“Se examinarmos o Brasil da época colonial (...) veremos facilmente a completa inexistência de uma sociedade civil. (...) Os intelectuais, o pouco que havia, eram diretamente ligados à administração colonial, à sua burocracia, ou então à Igreja. (...) Há indícios de novidade na época imediatamente anterior à Independência, mas não passam de indícios. (COUTINHO, 2005- p.19)

É certo que a Independência trouxe novas questões como a necessidade de elaborar uma camada de intelectuais capaz de servir ao novo estado. Isso resultou na criação de instituições de ensino superior, principalmente as jurídicas e os primeiros rudimentos de um sistema cultural para a publicação de jornais, revistas, montagens teatrais, entre outros. De um lado, os escravocratas e de outro, os escravos, era difícil para os intelectuais buscarem afirmação, pois eram cooptados pelas classes dominantes a tornarem-se funcionários do aparelho do estado.

Coutinho (2005) reforça a abordagem de Hollanda (1975), quando esse se refere ao fato de o brasileiro não fazer, por questões históricas relacionadas a sua formação como povo, sobretudo pelo modo de vida baseado na atividade rural, a distinção entre o público e o privado. Ao longo da nossa história, o círculo familiar, dos laços de sangue, foi o que mais exprimiu a nossa sociedade. As relações criadas no seio doméstico forneceram o modelo

obrigatório da nossa composição social, fazendo com que os interesses particulares predominassem sobre os interesses coletivos.

A cooptação assumia frequentemente o traço do favor pessoal. Ligando-se a um poderoso, proprietário influente, o intelectual era agraciado com empregos, prebendas, etc. É verdade que essa situação de subordinação pessoal às classes dominantes era disfarçada pelo status relativamente elevado atribuído à condição de intelectual. (...) Ser intelectual era ser ocioso”. (COUTINHO, 2005, p.21).

1.5- O HOMEM CORDIAL

A oposição entre estado e círculo familiar serve como pano de fundo para tornar explícitas as distinções entre interesses públicos e privados, entre o geral e o particular. Tais distinções são ausentes no que Holanda define como o “homem cordial”, constituído na relação entre a emoção e a razão. É fato que o brasileiro é conhecido por ser hospitaleiro, alegre e festeiro, mas não seria tão conhecido pela educação ou polidez, como os povos do Oriente. A palavra cordial, nesse caso, remete ao latim *cordis*, que significa coração. O homem cordial é, assim, alguém que age com o coração ao invés da razão.

Para o autor, essa indistinção fundamental entre Estado e círculo familiar é prejuízo romântico legado dos doutrinadores do século XIX que apregoavam a descendência direta do Estado e suas instituições por evolução da família. “A verdade, bem outra, é que pertencem a ordens diferentes em essência. Só pela transgressão da ordem doméstica e familiar é que nasce o Estado e que o simples indivíduo se faz cidadão, contribuinte, eleitor, elegível, recrutável e responsável ante as leis da Cidade.” (HOLLANDA, 2013, p-45).

Transportando o debate para o âmbito das organizações empresariais, o autor faz uma comparação entre o regime de trabalho adotado nas velhas corporações e grêmios de artesãos com a “escravidão dos salários” nas empresas modernas. Nas antigas, o grupo formado pelo proprietário, seus mestres e funcionários estabeleciam um relacionamento familiar que evocava proximidade. O proprietário era padrinho dos filhos do empregado e todos se reuniam em eventos e encontros de família. Havia uma hierarquia natural e ele compartilhavam o mesmo ambiente de trabalho.

Foi a partir da evolução do sistema de produção industrial que ocorreu a separação entre empregados e empregadores e a diferenciação mais acentuada das funções, competências e atribuições de cada um. Essa nova configuração do modelo de organização no trabalho suprimiu a atmosfera de intimidade que reinava entre uns e outros e estimulou os antagonismos de classe.

Hollanda observa que o regime capitalista acentuou essas diferenças na sua concepção exploratória das relações de trabalho, ao fazer desaparecer a relação humana. Assim, a produção em larga escala, a organização de grandes massas de trabalho e complicados mecanismos exacerbaram a separação das classes produtoras, gerando um sentimento de irresponsabilidade dos dirigentes diante da vida dos trabalhadores manuais.

Naquele primeiro momento, quando empregador e empregado eram mais próximos, pois, dividiam o mesmo espaço físico de trabalho, as relações eram diretas e pessoais, não havia autoridades intermediárias. No modelo capitalista, entre o acionista, que é o verdadeiro proprietário, até o trabalhador da base, há uma enorme e variada estrutura de cargos e funções, onde prevalecem relações hierarquizadas e, portanto, mais distantes, colocando esses dois públicos em posições opostas.

O autor utiliza o exemplo da crise gerada pela transição do trabalho manual para o industrial para dimensionar a dificuldade de opor a velha ordem familiar, da nossa herança rural, por outra onde as relações sociais, fundadas em princípios abstratos, tendem a substituir os laços de afeto e de sangue.

No Brasil, onde imperou, desde os tempos remotos, o tipo de família patriarcal, o desenvolvimento da urbanização – que não resulta unicamente do crescimento das cidades, mas também do crescimento dos meios de comunicação, atraindo vastas áreas rurais para a esfera de influência das cidades – ia carregar um desequilíbrio social, cujos efeitos permanecem vivos até hoje”. (HOLLANDA, 2013, p.51)

O modelo de família patriarcal que circunscrevia os horizontes das crianças no ambiente do particularismo doméstico opunha-se radicalmente às exigências do mundo moderno que estimulava o espírito da livre iniciativa e da concorrência. Nesse contexto, teve especial influência os estabelecimentos de ensino superior, sobretudo os cursos da área jurídica, em São Paulo e Olinda, no início do século XIX, quando um contingente de jovens saídos dos meios rurais e provinciais experimentavam uma espécie de libertação dos laços com o ambiente doméstico.

Eram, por causa das circunstâncias, forçados a ajustarem-se a novas situações e relações sociais, revendo, muitas vezes de forma radical, valores, sentimentos e crenças adquiridos no contexto familiar. Formados por esse ambiente, era difícil aos detentores de cargos públicos compreenderem a distinção entre os domínios do público e do privado. O autor busca a definição de Max Weber para caracterizar o que separa o funcionário patrimonial do burocrata.

Para o “funcionário patrimonial”, a própria gestão pública apresenta-se como assunto do seu interesse particular; as funções, os empregos e os benefícios

que deles auferem relacionam-se a direitos pessoais do funcionário e não a interesses objetivos, como sucede no verdadeiro Estado burocrático, em que prevalecem a especialização das funções e o esforço para se assegurarem garantias jurídicas aos cidadãos. A escolha dos homens que irão exercer funções públicas faz-se de acordo com a confiança pessoal que mereçam os candidatos, e muito menos de acordo com as suas capacidades próprias” (HOLLANDA, 2012, p-51)

Hollanda afirma que essa descrição do funcionário patrimonial contrasta com a ordenação impessoal que deve existir no Estado burocrático. Embora reconheça que ele possa adquirir traços burocráticos com a progressiva divisão das funções e a racionalização, o autor adverte que a essência do “funcionário patrimonial” em tudo contrasta com a do segundo tipo. No Brasil, ao longo de toda a sua história, houve predomínio das vontades particulares exercidas em círculos fechados e pouco acessíveis, dos quais a família é sua expressão mais contundente.

“Dentre esses círculos, foi, sem dúvida, o da família, aquele que exprimiu com mais força e desenvoltura em nossa sociedade. E um dos efeitos da supremacia incontestável, absorvente, do núcleo familiar – a esfera, por excelência, dos chamados “contatos primários”, dos laços de sangue e de coração – está em que as relações que se criaram na vida doméstica sempre forneceram o modelo obrigatório de qualquer composição social entre nós. Isso ocorre mesmo onde as instituições democráticas, fundadas em princípios neutros e abstratos, pretendem assentar a sociedade em normas antiparticularistas” (HOLLANDA, 2012, p. 52)

Damasceno (2012) ratifica esse posicionamento ao afirmar que o brasileiro desenvolveu, em seu processo histórico, algumas características na sua maneira de se relacionar com o próximo e com as instituições. Entre elas, a sociabilidade brasileira demonstra frágeis componentes cívicos, isto é, uma baixa identificação com os símbolos políticos do Estado e a noção de interesse público, devido à baixa escolaridade da população, ao patrimonialismo e à impunidade; a sociedade brasileira é gregária, fundada na inserção em redes e, por extensão, na valorização dos contatos pessoais, o corporativismo.

Hollanda argumenta que a maneira hospitaleira do povo brasileiro tem na cordialidade o seu traço mais marcante de identidade. A cordialidade que não se confunde com boas maneiras está relacionada à influência dos padrões de convívio humano formados nos meios rural e patriarcal. Esses padrões expressam atitudes de fundo emotivo, extremamente rico e transbordante que em nada lembram a polidez característica dos japoneses, que prestam uma reverência quase religiosa aos rituais. O Brasil, no sentido oposto, é avesso a qualquer forma de ritualismo social, acarretando dificuldades de reverência ante a um superior, na medida em que é importante ao brasileiro estabelecer intimidade e um convívio sempre mais próximo e familiar.

O desconhecimento de qualquer forma de convívio que não seja ditada por uma ética de fundo emotiva representa um aspecto da vida brasileira que raros estrangeiros chegam a penetrar com facilidade. E é tão característica, entre nós, essa maneira de ser, que não desaparece sequer nos tipos de atividade que devem alimentar-se normalmente da concorrência. Um negociante da Filadélfia manifestou certa vez a André Siegfried seu espanto ao verificar que, no Brasil como na Argentina, para conquistar um freguês tinha necessidade de fazer dele um amigo (HOLLANDA, 1978, p. 109).

Sendo assim, o brasileiro carrega a herança portuguesa, indígena e africana, que o torna mais voltado à família patriarcal e às amizades. Além disso, temos um cenário de poder instaurado que não permite diálogo entre quem governa e quem é governado, repetindo a questão da ordem no modelo da família patriarcal. Como para o homem cordial, a esfera pública é uma extensão da esfera privada, isso gera um problema de entendimento de leis em prol de interesses próprios. Segundo o autor, “a própria gestão política apresenta-se como um assunto de seu interesse particular”, e isso explica o hábito, até hoje visto, de políticos levarem parentes e amigos para ocuparem cargos públicos.

No campo da linguística, por exemplo, nada mais significativo que a aversão ao ritualismo social do brasileiro do que o emprego corriqueiro da terminação “inho”, o uso acentuado do diminutivo, como maneira de criar vínculos, aproximar, tornar a convivência mais familiar com os seus interlocutores. “É a maneira de fazê-los mais acessíveis aos sentidos e também de aproximá-los do coração” (HOLLANDA, 1978, p.108). Tais observações do autor tornam cada vez mais familiar e legitimamente nossa o uso da expressão “jeitinho brasileiro” para designar a peculiar forma de tomar o geral como particular.

Esse verdadeiro horror à distância também se manifesta no domínio religioso. Assim nos relacionamos, com pouca reverência e anseio de intimidade, com os santos, com o Menino Jesus e com o próprio Criador, no Cristianismo, o que sugere um apelo por contato sempre mais humano. Pequenas capelas em propriedades familiares, imagens de santos em altares improvisados e oratórios nas residências revelam a preferência por um culto mais próximo, intimista e familiar.

(...) no fundo, o ritualismo não nos é necessário. Normalmente nossa reação ao meio que vivemos não é uma reação de defesa. A vida íntima do brasileiro nem é bastante coesa, nem bastante disciplinada, para envolver e dominar toda a sua personalidade, integrando-a como uma peça consciente, no conjunto social. Ele é livre, pois, para se abandonar a todo repertório de ideias gestos e formas que encontre em seu caminho, assimilando-os frequentemente sem maiores dificuldades. (HOLLANDA, 1978, p 110)

1.6 – A SOMA DAS IDENTIDADES

A respeito de tantas e tão variadas influências das matrizes que formaram o povo brasileiro, Ribeiro (1995) destaca que o resultado poderia ter sido uma sociedade multiétnica, fragmentada, dilacerada pela oposição de seus componentes que não se poderiam misturar. Mas ao contrário disso, o brasileiro a despeito de sua múltipla ancestralidade não se diferenciou em minorias antagônicas raciais, culturais ou regionais.

“Conquanto diferenciados em suas matrizes raciais e culturais e em suas funções ecológico-regionais, bem como nos perfis de descendentes de velhos povoadores ou de imigrantes recentes, os brasileiros se sabem, se sentem e se comportam como uma só gente, pertencente a uma mesma etnia. Vale dizer, uma entidade nacional distinta de quantas haja, que fala uma mesma língua, só diferenciada por sotaques regionais, menos remarcados que os dialetos de Portugal”. (RIBEIRO, 1995, p.20)

No entanto, ele acrescenta que essa unidade étnica básica não significa nenhuma uniformidade, uma vez que sobre ela incidiram três variáveis que ele classifica como a ecológica – que fez surgir paisagens humanas distintas, conforme o meio e suas adaptações; a econômica – que criou formas diferenciadas de produção e, por último, a migração que introduziu novos contingentes humanos, sobretudo, europeus, árabes e japoneses. “Mas já o encontrando formado e capaz de absorvê-los e abrasilizará-los, apenas estrangeirou alguns brasileiros ao gerar diferenciações nas áreas ou nos estratos sociais onde os imigrantes mais se concentraram”. (RIBEIRO, 1995, p.21). O autor adverte que a uniformidade cultural e unidade nacional - que são, sem dúvida, a grande resultante do processo de formação do povo brasileiro – “não devem cegar-nos, entretanto, para disparidades, contradições e antagonismos que subsistem debaixo delas como fatores dinâmicos da maior importância”. Para ele, a unidade nacional, viabilizada pela integração econômica sucessiva dos diversos arranjos coloniais, foi consolidada, de fato, depois da independência, como um objetivo exposto, alcançado através de lutas e da sabedoria de muitas gerações.

Tal entendimento de que fatores ambientais dinâmicos interferem na formação da identidade e de que se trata de um fenômeno fundado na pluralidade, permitimos considerar a existência de uma identidade, de uma forma de ser, também no âmbito das organizações. Essa identidade seria então construída no dialogismo entre as diferentes formas de discurso e públicos que prevalecem no mundo das relações de trabalho, conforme veremos a seguir.

1.7 - A IDENTIDADE ORGANIZACIONAL E SUAS COMPLEXIDADES

A importância da cultura para a formação da identidade se dá a partir da construção de sentidos e significados o que ocorre também no contexto das organizações. Neste aspecto, ganha destaque os estudos da recepção, uma vez que a construção da identidade é algo

dinâmico e resulta da interação de práticas, vivências, valores, escolhas cotidianas e novas formas de arranjo social.

Cada organização tem uma identidade, uma forma de ser e de se relacionar que a distingue de qualquer outra empresa, ainda que atuem no mesmo ramo de negócios, ou estejam localizadas no mesmo país, cidade, bairro ou rua. Como vimos, os aspectos relacionados ao ambiente, à cultura local e ao processo de formação da empresa e da própria sociedade são aspectos imprescindíveis à compreensão do fenômeno.

Portanto, assim como a cultura da sociedade é passível de transformação, também a cultura da empresa, nas suas manifestações identitárias, segue a mesma dinâmica, sendo construída nas relações dialógicas, conforme as interações das pessoas com o meio e entre pessoas e instituições. Morin (2002) afirma que a sociedade é constituída por indivíduos e que esses são portadores e transmissores de cultura. Nas organizações, também formadas por indivíduos, o processo é o mesmo, incluindo a incorporação de subculturas trazidas por indivíduos ou grupos, com suas bagagens e histórias de vida. Empregados não podem ser concebidos como aqueles a quem a organização apenas impõe a sua cultura, embora essa, por questões do ambiente de subordinação prevaleça. De fato, o processo precisa ser dialógico, constituído com base nas diferentes formas de ser, estar e agir no mundo, impressões e interpretações dessas realidades. A mente humana não apenas processa, mas também interage e produz sentidos.

Esse entendimento encontra eco no pensamento complexo, defendido por Morin (2007), em sua teoria sobre sistema aberto, cuja característica principal é a troca constante com o exterior, buscando equilibrar-se, ainda que isso signifique estar em permanente desequilíbrio. Bakhtin (2000), ao discorrer sobre o caráter dialógico do discurso, aqui também entendendo a cultura como fenômeno discursivo, aponta para a alternância de vozes, na qual se possam ouvir todas as que emergem do processo relacional da comunicação: a verbal, a não-verbal, de todo e qualquer tipo. Cenários organizacionais são estruturas cada vez mais complexas e desafiadoras em virtude de fatores como o avanço das tecnologias da informação, a globalização e a multiplicidade de públicos com os quais deve relacionar, em ambiente extremamente competitivo. A tabela abaixo apresenta a variedade de públicos das organizações.



Fonte: BH Press, 2013

Nascimento; Lopes (2010) em seu trabalho *Comunicação e Cultura* uma nova percepção de identidade organizacional para a Acesso Comunicação Jr. defendem que a cultura pode ser considerada um contexto para a construção da identidade organizacional ao contribuir com material simbólico para ela. Encaram a dimensão simbólica e cultural como fenômeno comunicacional na qual a linguagem adquire importância para a formação das identidades. Neste momento, citam Hall (2002), para quem a visão construtivista de identidade é relevante para percebê-la como processo, algo fluido e não mais fixo ou inato ao indivíduo; no qual a identificação também fluida, efêmera e variada, e que a mesma métrica pode ser então aplicada para a construção da identidade organizacional.

Ratificam ainda que a cultura, assim como a comunicação, ligada a análise de processos e relacionamentos, tem na linguagem o vetor responsável pela criação e recriação das realidades em contextos diversos. A interpretação destes conteúdos se dá por meio dos discursos e relacionamentos e toda mudança organizacional deve passar, necessariamente, pela mudança cultural e estrutural.

Considerado assim como um processo, um construto social e simbólico que ocorre a partir das identificações com a realidade que conhecemos, o conceito de identidade é então estendido ao ambiente organizacional na medida em que nele ocorrem continuamente relações de engajamento e pertencimento por meio de ações verbais e não-verbais de comunicação.

Lopes; Lara (2009) em *Batalhas Simbólicas e controvérsias terminológicas - A Comunicação nas organizações e a busca pelas identidades e alteridades*, afirmam que as identidades são produtos da interação social sendo a cultura a variável fundamental para

explicar o fenômeno da identidade.

No contexto organizacional, esta questão torna-se relevante nas mudanças mais ou menos profundas como os diferentes públicos recebem, tratam e interpretam as mensagens e como isso repercute na cultura organizacional. Nascimento; Lopes (2010, p.6), em trabalho já citado, ratificam esse posicionamento ao afirmarem que nas organizações também precisamos ter como base a noção de que os indivíduos se associam e fomentam visões coletivas sobre a realidade que os cerca. A comunicação aqui entendida como processo social essencialmente simbólico, é, portanto, passível de análise interpretativa.

Bennazzi (2010) problematiza a discussão, abordando os conceitos de estilo de vida associados à forma como consumimos bens e serviços, ao afirmar que as identidades são construídas e reconfiguradas a partir do consumo e o sujeito carrega consigo suas percepções identitárias construídas em sua vida civil para o contexto das organizações (2010, p. 9), e acrescenta que se o sentido na comunicação organizacional se produz a partir de seus receptores, os ecos das identidades construídas, via consumo, também se fazem presentes e ativos. Se essa hipótese verdadeira com relação às interações possíveis com os públicos externos cuja maior autonomia e independência os afastam das tentativas homogeneizantes da organização, que dirá o que ocorre com o público interno frequentemente bombardeado por mensagens e conteúdos que visam criar um padrão de identidade única entre o grupo de trabalhadores.

É a partir das experiências compartilhadas que o indivíduo contemporâneo inserido em determinado contexto organizacional nutre sobre si mesmo, sobre seus pares e sobre a própria organização que serão decididos os rumos das ações da empresa em resposta às mudanças e desafios ambientais. Se tal perspectiva contempla identidades fragmentadas, ela ressalta o aspecto funcional da flexibilidade no ambiente organizacional. Também se destaca a questão de como a autoimagem da organização influencia os valores, atitude e os comportamentos de seus membros. (BENAZZI, 2010, p. 9).

Observa-se que para o pesquisador a vinculação de um indivíduo à identidade organizacional não significa que ele irá abrir mão das suas características particulares. Pelo contrário, os indivíduos tendem a escolher organizações e atividades que se mostrem congruentes com suas identificações. A pluralidade identitária existente internamente na organização, segundo o autor, seria inclusive a origem da identidade organizacional, formada justamente pelo resultado da composição, choque e inter cruzamento de identidades individuais (BENAZZI, 2010, p.9-10). Finalmente, ele deixa um alerta sobre a consonância entre a comunicação e a identidade, para que almejem significados coerentes aos mais diversos públicos.

Mesmo compreendendo que público interno diz respeito às pessoas que comungam alguma unidade por exercerem suas atividades profissionais na mesma empresa, tal compreensão não deve nos afastar do entendimento de que este mesmo público é formado pela pluralidade e pela diversidade de vivências e bagagens adquiridas e que ele está submetido a questões de cunho hierárquico. Colaboradores da área operacional, administrativa, corpo diretivo, terceiros e acionistas, cada um deles com interesses diferentes na organização. Seria a busca da unidade na diferença já que tal processo preza a consideração da diferença, da identidade, da subjetividade e da individualidade (BENZAZZI, 2010, p.12). A comunicação nas organizações, portanto, precisa maximizar níveis de unidade e coerência entre suas formas de identidade e na comunicação em si para almejar significados consoantes junto a tal diversidade de públicos.

2 – COMUNICAÇÃO NO ÂMBITO DAS ORGANIZAÇÕES – O PÚBLICO INTERNO

Neves (2005) acredita que uma das comunicações mais desafiantes é aquela que julgamos ser a que mais conhecemos: a destinada ao público interno das organizações. Segundo ele, os motivos do desafio são, principalmente, a relação próxima entre emissor e receptor da mensagem e a influência da informalidade na comunicação. Por público interno entendem-se todos os indivíduos que participam direta ou indiretamente da produtividade da organização quem constrói a marca de uma empresa (CLEMEN, 2005, p. 16). Atualmente, esse grupo de pessoas deixou de ser chamado de corpo de funcionários para ser denominado como colaboradores empresariais. Pressupõe-se que seja mais do que uma questão de nomenclatura, mas a expansão da visão acerca da importância desse público para a construção dos resultados empresariais e fortalecimento da sua cultura.

A ABERJE entende o público interno como os empregados e familiares e trabalhadores das empresas terceirizadas que prestam serviços em caráter permanente. Clemen (2005) considera esse público como principal multiplicador e disseminador da imagem empresarial, e ainda reforça que cada empresa é uma microssociedade e reproduz todos os sistemas e relacionamentos sociais vigentes no mundo extramuros das organizações (CLEMEN, 2007, p.38). A afirmação confirma a importância de uma Comunicação Interna eficiente nessa microssociedade para que o valor e a identidade da organização sejam transmitidos com qualidade externamente. Para Nassar (2006) o consumidor já influi diretamente nos processos internos da empresa. O que era interno, privado, agora é

manifestado e se transforma em valor adicional ao produto final.

Brum (2010) diz que a comunicação e o marketing interno estão diretamente relacionados com a gestão de pessoas nas empresas. Profissionais felizes produzem mais e melhor. Sendo assim, a autora defende a ideia de que é preciso fortalecer os laços entre os empregados e a empresa a fim de estabelecer um relacionamento produtivo, saudável e duradouro. Para ela, assim como uma empresa deve posicionar-se para fora no que diz respeito ao mercado, também deve posicionar-se para dentro, em relação a seu público interno. “Afinal, posicionamento é o ato de desenvolver a imagem e a oferta da empresa de forma a fazê-la ocupar um lugar distinto e valorizado na mente do consumidor, neste caso, o empregado” (BRUM, 2010, p.160).

Nessa lógica, Bueno (2007, p. 32) acredita que há diversas justificativas para a importância das atividades de Comunicação Interna planejadas em uma empresa. Entre elas a de que os empregados são parceiros fundamentais nos negócios (sejam eles lucrativos ou não). Sem eles, as organizações não sobrevivem.

“Os funcionários são efetivamente ‘formadores e multiplicadores de imagem’ e, no contato com os públicos de interesse das organizações ou no convívio com a comunidade, podem ser identificados com elas, contribuir para melhorar a sua reputação. Funcionários descontentes e mal informados geram prejuízos imensos às organizações, porque podem expressar, com mais autenticidade do que outros públicos, os valores positivos ou negativos da cultura organizacional”. (BUENO, 2007, P.32)

Torquato (2002) define que a missão básica da comunicação interna é a de contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento de metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços. E, de forma mais específica, o autor pontua que os objetivos dessa estratégia é a motivação do corpo de funcionários através de recursos informativos, envolvimento e persuasão; Encaminhamento das ações para as grandes metas, racionalização de esforços e priorização de situações; Contribui para a potencialidade humana, criando bases de uma cultura proativa e focada; Desenvolvimento do conceito de integração de setores e trabalho corporativo; Otimização de processos por meio de comunicações claras, transparentes; Reforço do procedimento de decisões, através de informações destinadas melhoria de padrões e critérios decisórios; Afloramento do sentimento de vitória e conscientização de que o sucesso da empresa resulta em sucessos pessoais; Apresentação dos serviços e/ou produtos de que a organização trabalha a todos os níveis de colaboradores; Oferecimento de transparência s metas e objetivos da empresa; Exibição de uma imagem fortalecida e de um conceito positivo acerca de superação de dificuldades e resolução de problemas; Possibilidade de atualização

dos cenários sociais e construção de uma visão crítica aos níveis gerenciais, a partir de canais especializados. (TORQUATO, 2002, p. 54-55)

Clemen (2007) classifica três formas de se estabelecer relacionamento e diálogo com os públicos internos de uma organização. A primeira delas através da Comunicação Administrativa, na elaboração de memorandos e circulares, formalizando ordens, orientações e solicitações. A segunda forma, e imprescindível segundo o autor, a Comunicação Interpessoal da Liderança, que trabalha no preposto de que todo líder precisa saber ser um comunicador. E a terceira forma é a Comunicação Interna Institucional, responsável pelo desenvolvimento e uso dos meios e canais internos de comunicação com a função de transmitir mensagens aos públicos de interesse de forma clara e considerando a Cultura Organizacional (CLEMEN, 2007, p. 39). Torquato (2002) segmenta a Comunicação praticada internamente nas empresas em Tecnológica informativa, que se refere à comunicação de dados; institucional normativa; e sentimental expressiva.

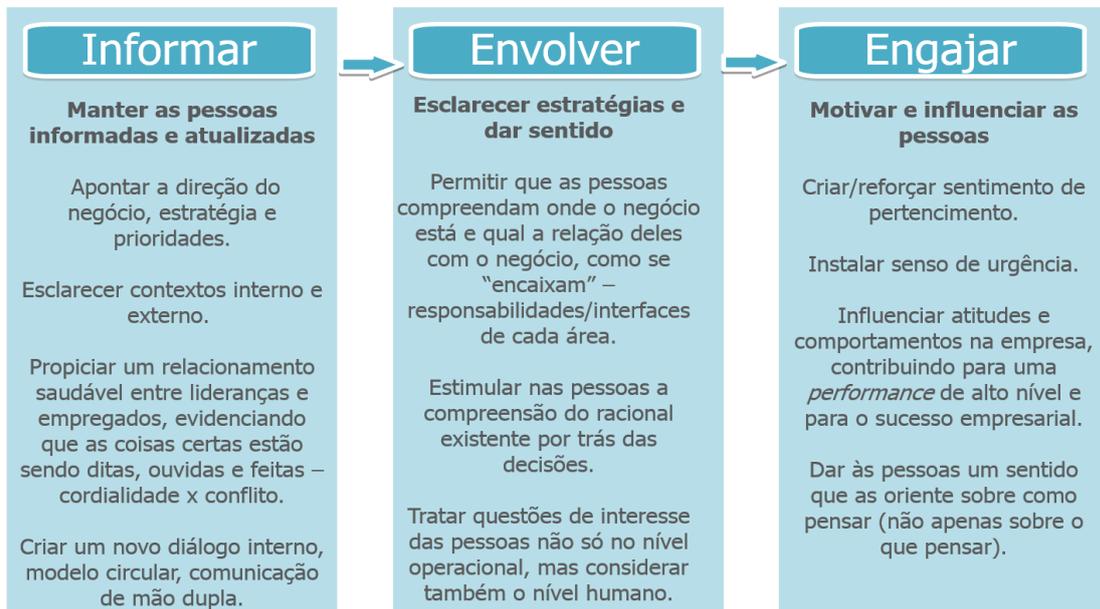
Clemen (2007) comenta que, no passado, o fluxo comunicativo em uma empresa era realizado de cima para baixo, verticalmente, sem questionamentos. Hoje, pode-se afirmar que a realidade não é a mesma, já que o funcionário passou a ser enxergado como ponto vital na produtividade e na difusão de ideias e valores organizacionais. O perfil do empregado mudou, ele está cada vez mais integrado, parceiro, (des)comprometido, questionador, com alto nível de expectativas, interesses institucionais x crenças pessoais. Sua demanda por informações diversas, deve ir além do “o quê” para o entendimento do “porquê” e “como”. Concorreram também para essas mudanças, a proliferação dos meios: tecnologia, interfaces, mídias sociais, conectividade, velocidade, volume de fontes e informações.

Cahen (1990) expõe a teoria da Pirâmide de Cristal, metaforicamente, para explicar qual o fluxo ideal de informações. Quem está de cima olha para baixo e enxerga tudo, até a base, sem interrupções na visão. Quem está embaixo, olha para cima e idem. De cada um dos lados, idem (CAHEN, 1990, p. 39). A pirâmide também possui uma estrutura absolutamente estável se colocada do modo correto, e sua base sempre se encontra apoiada firmemente mesmo que o topo seja agudo.

Bueno (2007, p. 21-22) sugere a seguinte reflexão em relação à comunicação praticada internamente nas organizações, para que seu objetivo maior seja alcançado é preciso questionar: ela contribui para o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários? (...). Ela estimula a liberdade de expressão, é plural, é democrática?

A tabela abaixo apresenta as funções básicas da Comunicação Interna para que ela aconteça de maneira eficaz nas organizações.

Para que serve a comunicação interna?

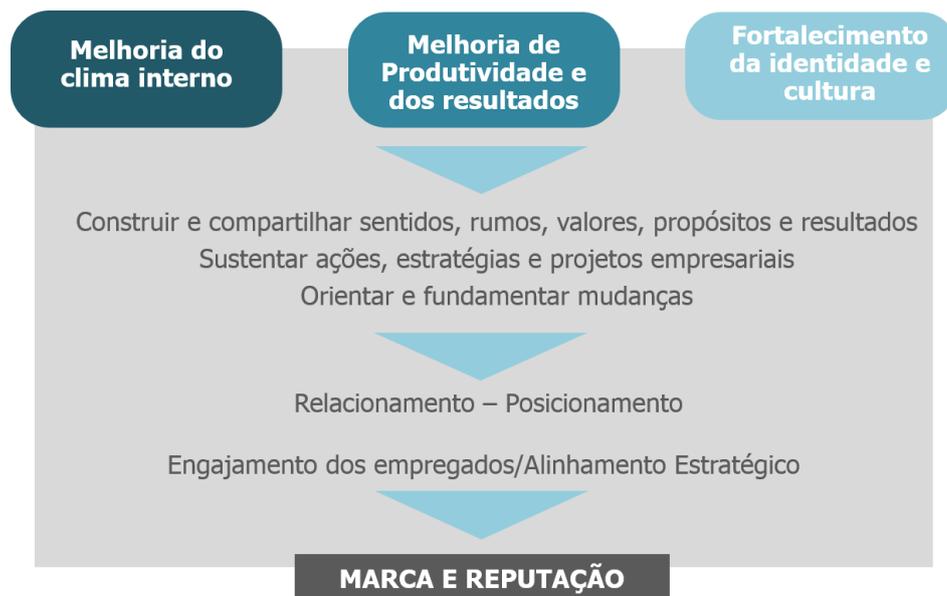


Fonte:

BH Press Comunicação, 2013

A tabela a seguir apresenta por que e para quem.

Comunicar Por quê? Para quê?



Fonte: BH Press Comunicação, 2013

2.1 – A COMUNICAÇÃO INTERNA PARA O ENGAJAMENTO

Emoldurada pelos princípios teóricos e empíricos, a comunicação interna não se esgota em seu campo, uma vez que todos na organização têm o papel de comunicar. A comunicação é um processo inerente as áreas e de responsabilidade de toda a empresa, conduzido pelas lideranças, cabendo à área responsável pela Comunicação coordenar e oferecer suportes metodológico e técnico.

Marchiori (2006) defende que as organizações devem preocupar-se cada vez mais com o monitoramento das informações e a abertura do diálogo com seus diferentes grupos de interesse, entendendo que seu comportamento deve ir além do repasse de informações. “Na realidade, é preciso atuar no sentido de selecionar as informações para que façam parte do contexto vivenciado pela empresa e que tenham sentido para os públicos, produzindo assim uma comunicação que gere atitude”.

Sendo assim, o sentido e a interpretação dados às mensagens são decorrentes da própria configuração do indivíduo, conforme suas vivências, habilidades, experiências, conhecimentos, expectativas, desejos, atitudes, necessidades, etc. Entendida como um processo dinâmico, contínuo, fluido e irreversível, a comunicação ocorre pelo acolhimento, absorção, recepção, entendimento, envio e interpretação da mensagem. O processo de significação, portanto, não está na mensagem e nem no meio, mas nas pessoas.

A esse processo de aceitar, acolher e mudar de atitude em decorrência da compreensão da mensagem, o meio empresarial qualifica como engajamento - o ato de pertencimento que significa também, na cultura organizacional, “comprar a ideia”, “vestir a camisa”. Para que isso ocorra é necessário que a comunicação interna seja capaz de promover o comprometimento do empregado com os objetivos organizacionais, alinhando duas tarefas desafiadoras: reduzir a produção de conteúdo (a intermediação, portanto) para estimular a produção de sentido, através de práticas mais eficientes de comunicação com o público interno, com destaque para a comunicação face a face onde aflora a autonomia.

Todavia é preciso que a troca de informações faça sentido e atenda às necessidades emocionais dos empregados, uma vez que a matéria-prima da Comunicação Interna é lidar com expectativas, sonhos e percepções dos diferentes públicos. Abreu e Silva (2006) ao discorrerem sobre o tema, afirmam que, por assim dizer, o processo de comunicação estabelece um contrato psicológico, não escrito, sobre o que o indivíduo pode esperar da empresa e sobre o que a empresa espera do indivíduo. “Não sendo por natureza explicitado, o contrato psicológico determina o comportamento de indivíduos e grupos e afeta, mais do que se consegue ponderar, o desempenho de um setor” (ABREU e SILVA, 2006, p-93).

Para as autoras, o contrato psicológico diz respeito ao conjunto de direitos, privilégios

e obrigações estabelecidos entre o trabalhador e a organização. Citam Schein (1982) ao afirmar que para esse pesquisador, o contrato psicológico “são as expectativas implícitas que envolvem o senso de dignidade e valor da pessoa”. Tal entendimento, pressupõe uma ação de reciprocidade no compartilhamento de opiniões, valores, expectativas e aspirações de ambos, com base na relação de confiança.

Por ser um processo mental, não explícito, continuamente negociado em função das expectativas que se alternam, e de caráter individual – numa mesma empresa, empregados podem estabelecer diferentes formas de contratos psicológicos – os eventos organizacionais são percebidos de maneiras distintas. Dependem de fatores como confiança e aceitação, sendo seu entendimento livre pelas pessoas, ou seja, fruto das interpretações de cada um. Nesse contexto, a relação chefe/subordinado ganha acentuada importância na organização. Dos líderes são exigidas muito mais do que as competências técnicas, mas sobretudo habilidades comunicacionais para buscar certa homogeneidade na interpretação dos contratos psicológicos.

Abreu e Silva (2006) citam Rousseau (1995) ao enumerarem os componentes de um contrato psicológico. Essa autora identificou seis categorias que o afirmam: I) o conjunto de expectativas recíprocas de membros e dirigentes da organização que influenciam o comportamento das partes; II) acordo mútuo e continuamente negociado; III) obrigações recíprocas em troca de benefícios explícitos ou não; IV) comprometimento futuro feito de forma voluntária; V) interpretações subjetivas e particulares baseadas em interpretações individuais o que pode gerar contratos diferentes em uma mesma organização; VI) o intrincado processo de formação das percepções que atuam sobre o contrato psicológico, antes mesmo do ingresso do indivíduo na empresa.

Assim, podemos dizer que o contrato psicológico ocorre inicialmente de fora para dentro, conforme a imagem prévia que o indivíduo tem da empresa. Ele vai se internalizando, na medida em que, como empregado, ele passa a participar do dia a dia da organização, através do contato com outros funcionários, com as rotinas e práticas organizacionais. Nesse sentido, o contrato psicológico pode ser fortalecido, conforme as expectativas iniciais vão sendo atendidas, ou enfraquecido, caso a realidade não corresponda ou legitime as primeiras impressões.

Quando mútuo, o contrato psicológico pode trazer benefícios para a organização. Isso significa que ambas as partes compartilham as mesmas crenças e obrigações. Segundo as autoras, para chegar a esse estágio, é preciso que haja congruência nas percepções individuais dos objetivos da organização, objetividade no compartilhamento das informações,

possibilidade de questionamento dos objetivos, e de aceitar ou rejeitar o acordo proposto.

Tarefa complexa e permanente para a área de comunicação interna, que deve estar preparada para planejar, administrar e pensar estrategicamente a organização, frente à complexidade do contrato psicológico que se estabelece diariamente nas diversas áreas da empresa. E principalmente deve atribuir às pessoas maior autonomia no processo de comunicação. (ABREU e SILVA, 2006, P-87)

Rousseau (1995) afirma que “ações falam mais que palavras, mas ações sem palavras podem gerar má interpretação”. Assim, as autoras argumentam que as mensagens escritas devem fazer parte do conjunto de iniciativas destinadas aos empregados, mas ficam em desvantagem quando comparadas às ações das quais o empregado participa ativamente, como coautor. Essa participação permite um estado de observação, avaliação e partilha que contribui para a criação e/ou fortalecimento do contrato psicológico. Para elas, a dimensão subjetiva ganha destaque e emerge como fator que deve ser mais fortemente considerado nos processos de comunicação interna, pois permitem a identificação que leva à formação de contratos psicológicos mais estreitos e fortes.

Pesquisa de engajamento da força de trabalho brasileira, realizada pelo Instituto Gallup, 2007, aponta que apenas 21% dos empregados estão ativamente engajados em seus empregos; 18% estão ativamente não-engajados e 61% não estão engajados, ou seja, dedicam tempo, mas não energia e/ou paixão. De acordo com a pesquisa global sobre a força de trabalho 2012, Towers Watson, são 35% aqueles altamente comprometidos para o percentual de 26% não engajados. Dados da pesquisa do IABC Research Foundation and Buck Consultants - Employee Engagement Survey 2011 – mostram que 39% dos entrevistados acreditam que a comunicação com o empregado no ambiente de trabalho contribui fortemente para o engajamento interno.

Oliveira (2009) argumenta que é preciso entender a comunicação das empresas muito além do trabalho realizado de assessoria de imprensa, promoção de eventos, ferramenta de marketing ou qualquer outra. Segundo a autora, isso apenas reforça a sua perspectiva informativa de divulgar e disseminar informações comprometendo a visão interpretativa e crítica da comunicação como processo relacional.

2.2 – O EMPREGO DE ESTRATÉGIAS SENSÍVEIS NA COMUNICAÇÃO INTERNA

Se a nossa história e a formação como povo, como nação, nos deram, segundo Hollanda (1978), o Homem Cordial e, uma vez entendendo que a comunicação eficaz é

aquela que produz sentido, ou seja, a que vai ao encontro das expectativas, sonhos e desejos do indivíduo, na sua dimensão mais subjetiva, seria possível considerar a hipótese de que as estratégias sensíveis são formas eficazes de se alcançar, mais diretamente, a mente e o coração do brasileiro. Essa fundamentação encontra eco nos altos níveis de profissionalização da publicidade no Brasil, reconhecida no mundo inteiro, não apenas pela criatividade - fruto da riqueza de elementos culturais da nossa colonização - mas também pela sua efetividade na formação de públicos consumidores.

O Homem Cordial, herança inegável do patriarcalismo, nascido e crescido das nossas raízes rurais, não reconhece fronteiras e delimitações entre o público e o particular. Essa atitude permite que a comunicação com ele e para ele caminhe na direção de estabelecer proximidade, partilhando da sua intimidade, inclusive no campo das relações familiares, área sensível do afeto. Como vimos, na primeira parte deste trabalho, o homem cordial tem aversão a tudo o que sugere distanciamento, precisa ser tratado como “pessoa da família”. Recursos da publicidade, neurolinguística e neurociência estão sendo usados para estimular, induzir esse grau de intimidade visando à maior aproximação com os destinatários das mensagens.

Em sua obra “As estratégias sensíveis, afeto, mídia e política, o professor e pesquisador Muniz Sodré define como estratégias sensíveis “os jogos de vinculação dos atos discursivos às relações de localização e afetação dos sujeitos no interior da linguagem”. (SODRÉ, 2006, p.10). E sugere que, em termos práticos, compreenda-se a questão como: quem é, para mim, este outro com quem eu falo e vice-versa? O autor defende que na relação comunicativa, além da informação que está sendo veiculada pelo enunciado, portanto, além do que se dá a conhecer, há o que se dá a reconhecer como relação entre duas subjetividades, entre os interlocutores. Para ele:

(...) a dimensão do sensível implica uma estratégia de aproximação das diferenças – decorrente de um ajustamento afetivo, somático, entre as partes diferentes num processo, - fadada à constituição de um saber que, mesmo sendo ininteligível, nada deve à racionalidade crítico-instrumental do conceito ou às figurações abstratas do pensamento. (SODRÉ, 2006, p.11).

E vai além ao destacar que é o sensível um terreno ainda nebuloso diante da diversidade dos modos de sentir e da singularidade de cada experiência. Para ele, as experiências sensíveis são situações únicas que colocam o indivíduo num lugar exterior aos atos puramente lingüísticos, lugar que ele denomina como sendo o espaço singularíssimo do afeto. “É um afeto isento de representação e sem atribuição de predicados a sujeitos – que irrompe num aqui e agora, fora da medida (ratio) limitativa”. (SODRÉ, 2006, p.11). O autor

analisa ainda que as mídias e a propaganda têm mostrado como as estratégias racionais não espontâneas tem instrumentalizado o sensível, manipulando os afetos.

Na maioria das vezes, porém, tudo isso se passa em condições não apreensíveis pela consciência. Se já, nas estratégias discursivas a consciência do sujeito não reina em termos absolutos sobre a sua posição de falante, muito menos comandam a consciência e a racionalidade calculadora no tocante à zona obscura e contingente dos afetos, matéria da estética considerada em sentido amplo, como modo de referir-se a toda dimensão sensível da experiência vivida. (SODRÉ, 2006, p. 11)

Sodré percorre o caminho teórico que vai privilegiar o emocional, o sentimental, o afetivo e o mítico e adverte que no movimento intenso de fusão progressiva da vida com a tecnologia há riscos de conversão de toda a existência em emoção controlável. Por isso, o autor ressalta a urgência de se assumir outra postura no campo da comunicação.

“É particularmente visível a urgência de outra posição interpretativa para o campo da comunicação capaz de liberar o agir comunicacional das concepções que o limitam ao nível de interação entre forças puramente mecânicas e de abarcar a diversidade da natureza das trocas, em que se fazem presentes os signos representativos ou intelectuais, mas principalmente os poderosos elementos do afeto”. (SODRÉ, 2006, p. 12-13).

O autor acrescenta ainda que as tradicionais ciências sociais e humanas sempre procuraram inscrever positivamente o fato numa ordem de causalidade na qual fosse possível a apreensão objetiva da realidade por meio da interpretação adequada. No entanto, ressalta que o desafio epistemológico da comunicação como práxis social é suscitar a compreensão. Neste aspecto, Sodré reflete sobre a possibilidade de uma potência emancipatória na dimensão do sensível, do afetivo. Para ele, a ação emancipatória é aquela socialmente produtiva.

O autor nos diz que a diversidade das formas do sentir faz de cada experiência, algo único e da matéria do sensível, “uma espécie de terreno brumoso” (p. 11) para o qual o pensamento crítico ou reflexivo não consegue se apoiar sobre a argumentação racionalista e, por isso, o julgamento tende a ser mais estético do que moral. Neste contexto, o autor cita Nietzsche para o qual “as nossas vivências autênticas não são de modo algum eloquentes. Não podemos comunicá-las mesmo se quiséssemos. É que lhe falta palavra” (SODRÉ, 2006, p.18-19).

A emergência de uma nova Cidade humana no âmbito de novas tecnologias do social nos impõe, não apenas no plano intelectual, mas também nos planos territoriais e afetivos, terminar com um velho contencioso da metafísica que se irradiou para o pensamento social: a oposição entre o logos e o pathos, a razão e a paixão”. (SODRÉ, 2006, p.12).

Sodré afirma que desde os tempos pré-socráticos e estoicos o Ocidente acostumou-se a diferenciar o racionalismo cognitivo e as tensões ou perturbações da alma, conhecidas como

emoção ou sentimentos, definido por Aristóteles como *to pathos*. “Em grego, ela tem um amplo sentido semântico, mas os latinos a traduziram como *passio* (de *patior*, sofrer)” (p.27). Tal entendimento pressupõe a passividade da experiência. Aristóteles, em a Arte Retórica, destaca a paixão entre as suas dez categorias e a descreve como os sentimentos que alteram os homens, a ponto de afetar seus juízos sendo acompanhados de dor e prazer, como a ira, a compaixão, o medo e seus opostos.

O autor afirma que nos nossos dias, o termo afeição refere-se a um conjunto de tendências e estados dentro da função psíquica que denominamos de afetividade. Entende-se por essa, uma mudança de estado e tendência por um objetivo, motivada por causa externa, sendo a emoção um tipo de afeto. Sodr e busca na neuroci encia, mais especificamente nos estudos do pesquisador Ant onio Dam asio, cuja pesquisa abordaremos no pr oximo t opico, a argumentação para sustentar que o processo de tomada de decisão está relacionado a nossa capacidade de ordenar imagens internas relacionadas aos sentidos – tato, olfato, visão, audição e paladar. Essas imagens constituem a base do pensamento. Para que o raciocínio se realize   necessário, portanto, que essas imagens estejam ativas e acessíveis na mente consciente. A chave que faz essa engrenagem movimentar são os processos relacionados às emoções e aos sentimentos.

Desse entendimento   que vem a crítica que Dam asio faz ao enunciado racionalista “Penso, logo existo” e rebate Descartes, em sua obra, O Erro de Descartes. Para o neurocientista e pesquisador, a citação correta deveria ser: “Existo, e sinto, logo penso”, destacando que a emoção vem antes da razão. Isso porque, como afirmamos, o raciocínio que permite a tomada de decisão são   possível se   mente consciente for dada a oportunidade de acessar seu acervo de imagens-memórias ligadas diretamente aos sentimentos e às emoções e por elas constituído.

Sodr e concorda com Dam asio, ao afirmar que a própria razão emerge do afeto. Segundo ele, o afeto vem primeiro pois   ele que induz a arquitetura racionalista. Ele cita o exemplo do jovem obrigatoriamente convocado para o serviço militar e que pode vir a apaixonar-se pelo trabalho para as forças armadas, independentemente de o processo de entrada ter sido arbitrário e impositivo, no qual ao recruta não foi dada qualquer ação de racionalidade e nem escolha. Quando invertemos a lógica da arbitrariedade e a substituímos pela força do convencimento,   a persuasão e a sedução que precedem os processos racionais da tomada de decisão. Assim, memórias afetivas da infância, da vida familiar, a imagem projetada sobre o trabalho realizado pelas Forças – também impulsionando pela propaganda –

contribuem diretamente para que o raciocínio permita acessar os mecanismos internos para a decisão pelo engajamento.

O autor sugere uma distinção importante entre emoções e paixões. Enquanto a primeira está circunscrita às ações corporais que ocorrem em um dado momento, durante o processo das interações entre corpo e mente consciente, a segunda consiste num estado prolongado dessa experiência. Nesse sentido, o pesquisador faz uma crítica ao que a vulgata cognitivista chama de inteligência emocional entendida como uma eficácia do estado afetivo para pretense controle gerencial das emoções apaixonadas. Para ele ocorre uma tentativa de instrumentalizar a racionalidade, a serviço da criatividade na produção, recaindo-se, com vigor, sobre a função do consumo.

“Seu apelo se dirige ao corpo do consumo, isto é, a representações corporais afinadas com as formas mutáveis necessárias à rápida evolução das mercadorias, à porosidade das identificações profissionais, às técnicas farmacológicas de saúde física e mental e à cultura midiática das sensações, emoções e paixões” (SODRÉ, 2006, p.31).

O autor observa que o mundo moderno, em suas quantificações científicas e tecnológicas, lançou olhares suspeitos sobre o campo dos afetos, entendendo tratar-se de uma instância perturbadora, devido a sua natureza complexa e a dificuldade de traduzi-lo, quantificá-lo, mensurá-lo. Por isso, avançou entre os ocidentais, a necessidade de impor medidas de controle, ora técnicas, ora de repressão às pulsões, sejam elas sexuais ou agressivas. “Até na guerra a sociedade civilizada impõe a seus membros um domínio rigoroso da afetividade, para que a capacidade de destruição se adapte à mecanização”, (p.32). Nos momentos de paz, a descarga de pulsões canaliza-se para a prática esportiva e para a contemplação, diversão e espetáculo.

As pressões dessa ordem impõem à força de trabalho e às relações de produção a visão racionalista-materialista do mundo, “deslocando do pensamento do ser como substância para o ser como sujeito, lastreado pela doutrina cartesiana” (p.33). Descartes confirma a racionalidade do modelo estruturado sob o domínio da medida e da norma. Preconiza assim o controle das emoções, incluindo o medo, pela razão e pela vontade. Assim, a razão deve sempre transparecer na representação e no sujeito.

No século XVIII, ainda fortemente cartesiano, entendem-se filosoficamente as paixões (logo, “a desmedida”), como o conjunto dos fenômenos passivos da alma. O universo-máquina de Descartes se ajustaria perfeitamente, para seus discípulos e sucessores, à metáfora fiscalista e industrialista do mundo dos homens como um sistema maquinico a vapor, onde a alma podia existir, mas apenas como princípio (racional) de um momento termodinâmico, uma quantidade de movimento, desencadeado no corpo, pelo curso dos espíritos animais”. (SODRÉ, 2006, p. 33)

Pela reflexão cartesiana, apenas os fenômenos que possibilitem uma análise e compreensão mais objetiva e racional tornam a realidade aceitável. Sodré lembra que Kant, em sua Crítica ao Juízo, já havia preparado o pensamento para acolher o afeto. Mas ainda assim, com visível hegemonia do sujeito e da razão. O autor faz uma incursão sobre a filosofia, citando Schopenhauer, Nietzsche, Hegel, Heidegger e a teoria geral dos processos do inconsciente, na psicanálise freudiana, para sustentar o quanto o campo do sensível   passível de interpreta es e posicionamentos das mais diversas correntes de pensamento e de pensadores.

O autor pontua que a dimensão do afeto sempre foi “ideologicamente tratada como lado obscuro, se não selvagem”, mas também sempre se admitiu que a eficácia da razão depende em maior ou menor medida do tal lado obscuro, como, por exemplo, a eloquência que atrai e ret m a aten o da plateia e   objeto dos grandes oradores da Antiguidade Clássica. Na modernidade europeia, Sodré destaca que Baumgarten, ao inventar o conceito de est tica, como sendo a ciência do modo sensível de conhecimento do objeto, mostrou a existência de um campo do conhecimento intrinsecamente relacionado às sensa es e às percep es do sensível.

Segundo ele, há na abordagem filosófica, no entanto, um esboço de uma crítica da emo o, segundo a qual, todas as emo es nascem do pensamento e da opinião. “A emo o não expressa, assim, a independência de um afeto, porque surge sempre acompanhada de pensamento e representa o” (p.48). Ou seja, há sempre uma separa o, uma intermedia o entre o sujeito e o objeto. “(...) o afeto surge da fantasia ou da imagem idealizada”. E cita um exemplo simples ao analisar o nosso comportamento frente ao pão do sol. Os matizes de cores provocam a emo o porque não observamos o fenômeno em si mesmo, mas a partir da proje o de beleza, que   fruto de representa es est ticas prévias.

A emo o   matéria-prima do desejo por associar algo do passado e referir-se ao futuro. O desejo de alguma coisa corresponderia a uma emo o positiva, mas que ao mesmo tempo se opõe a uma negativa que   a falta que aquilo faz. O medo   a nossa emo o mais comum que circunscreve-se basicamente no medo da morte. Como emo o, ele   a forma negativa de um desejo. Boas ou m s, positivas ou negativas, o fato   que, segundo Damásio (2006) ninguém vive sem elas. As emo es são fundamentais para o equilíbrio e regula o do corpo. Vejamos mais sobre esse mecanismo no item seguinte.

2.3 – UMA BREVE INCURSÃO NO CAMPO DAS EMO ES

"Sou afetada em minha vida e aquilo que me faz feliz ou infeliz não é que o que eu sei, mas o que eu sinto". A frase proferida pela poetisa mineira Adélia Prado, em conferência no Minascentro, em Belo Horizonte (MG), numa tarde ensolarada de setembro de 2013, e publicada na edição 62, da revista "Ecológico", reflete bem o campo das emoções humanas e a sua importância no processo racional de tomada de decisão e de produção de sentidos. E Adélia continua a provocação. "A maior doença do mundo hoje é a falta de afeto, de coração. (...) E onde fica a pessoa? Aquela que têm paixões, que sofre, sente ódio, vergonha, que tem pudor ou que não tem? Onde fica esse fenômeno que é básico em nós? "

Antônio Damásio, em seus livros "O Erro de Descartes" e "E o cérebro criou o homem", nos permite transitar nesse complexo caminho, tomando como base aspectos comprovados cientificamente por ele no Instituto de Investigação sobre o Cérebro, nos Estados Unidos. Vamos buscar algumas respostas para as indagações de Adélia Prado e também para as que se seguem: como e onde nascem as emoções? Razão e emoção são conceitos necessariamente antagônicos? Como uma e outra contribuem para nossas escolhas? Ajudam a desvendar quem somos?

Partimos de Damásio, para compreender que é a mente consciente, isto é a mente dotada de subjetividade, de conhecimento de si mesmo como a pessoa no comando, que permitiu toda a evolução humana e cultural.

"Se a subjetividade não tivesse surgido, ainda que bastante modesta no início, em seres vivos bem mais simples do que nós, provavelmente a memória e o raciocínio não teriam logrado uma expansão tão prodigiosa, e o caminho revolucionário para a linguagem e a elaborada versão humana de consciência que hoje possuímos não teriam sido abertos. A criatividade não teria florescido. Não existiria a música, a pintura, a literatura. O amor nunca seria amor, apenas sexo. A amizade seria apenas uma cooperação conveniente. A dor nunca se tornaria sofrimento, o que não lamentaríamos, mas a contrapartida dessa dúbia vantagem seria o prazer que nunca se tornaria alegria". (DAMÁSIO, 2011, p.17).

É certo para o pesquisador que sem a consciência ficamos alijados da nossa capacidade de sentir e de pensar, de se emocionar e de tomar decisões e nada do que vivemos hoje, como humanidade, existiria ou faria sentido. Ao abordá-la, Damásio prioriza o self. Defini-lo, no entanto, não é tarefa fácil, dada a complexidade da sua construção. Didaticamente, parte da formulação de que a mente consciente é constituída em estágios. O mais simples deles é o protossself e seu "principal produto são os sentimentos espontâneos do corpo (sentimentos primordiais) " (DAMÁSIO, 2011, p.225). O protossself é, portanto, a base necessária para a construção do self. O segundo estágio, denominado de self central, é modificado por uma interação entre o organismo e um objeto e, como resultado, as imagens do objeto também são modificadas. "O self central é criado pela ligação do protossself

modificado com o objeto que causou a modificação, um objeto que agora está marcado pelo sentimento e destacado pela atenção” (DAMÁSIO, 2011, p. 251). E, finalmente, o terceiro estágio, o self autobiográfico que, na argumentação do autor, sugere uma relação com a nossa própria biografia que se tornou consciente, por isso está relacionado com toda a história que trazemos na memória, a recente e a remota, assim como as experiências emocionais, classificadas de espirituais.

Das ideias e hipóteses que Damásio defende nenhuma é mais fundamental para ele do que a concepção de que o corpo é o alicerce da mente consciente, explicado pelo fato de que as estruturas cerebrais do protossself estão em constante diálogo com o corpo e mantém uma ligação inextricável com ele. De acordo com o autor, essas ligações só são desfeitas ou interrompem-se nos casos de doenças cerebrais ou morte. “À luz desses fatos, o melhor modo de conceber o corpo é como rocha sobre a qual se assenta o protossself, enquanto o protossself é o eixo em torno do qual gira a mente consciente”. (DAMÁSIO, 2011, p. 36)

A constatação do pesquisador é a de que os sentimentos primordiais, aqueles que ocorrem de modo espontâneo e contínuo sempre que estamos acordados é o primeiro produto do protossself. Sua origem está no tronco cerebral e não na região do córtex. Desses sentimentos primordiais (que variam na escala da dor ao prazer) resultam todos os demais.

“F.Scott Fitzgerald escreveu memoravelmente: ‘Quem inventou a consciência cometeu um grande pecado’. Posso entender porque ele disse isso, mas sua condenação é apenas a metade da história, apropriada a momentos de desalento diante das imperfeições da natureza que nossa mente consciente revela de modo tão flagrante. A outra metade da história deve ser ocupada com elogios por essa invenção, o instrumento para todas as descobertas que trocam a perda e o pesar por alegria e celebração. (DAMÁSIO, 2011, p.47).

2.4 - EMOÇÕES E SENTIMENTOS – POR QUE QUEM VÊ CARA NÃO VÊ CORAÇÃO?

Definir emoções e sentimentos é tarefa difícil mesmo para aqueles que acumulam longo período de pesquisa sobre o tema. Um problema é a heterogeneidade dos fenômenos que cabem neste conceito. Damásio nos diz que emoção e sentimento são de essências distintas. Emoções são ações, mudanças que ocorrem no quadro de regulação biológica do corpo. Já os sentimentos são percepções daquilo que o nosso corpo faz durante a emoção. Para Damásio (2011), as emoções são desencadeadas por imagens de objetos ou fenômenos que ocorrem no momento ou que aconteceram no passado e são então recordados.

Os estudos científicos e as descobertas sobre o funcionamento do cérebro e suas complexas funções possibilitaram uma investigação mais aprofundada da origem das emoções

e da necessidade de conhecer e explorar os mecanismos que as geram, assim como lidar melhor com os próprios sentimentos e com os sentimentos dos outros.

A última década, apesar das notícias ruins, também assistiu a uma explosão sem paralelos de estudos científicos da emoção. O mais sensacional são as visões do cérebro em funcionamento, possibilitadas por métodos inovadores como as novas tecnologias para obter imagens desse órgão. (...). Essa inundação de dados neurobiológicos permite-nos entender mais claramente que nunca como os centros nervosos nos levam à ira ou às lágrimas, e, como partes mais antigas do cérebro, que nos incitam a fazer a guerra e o amor, são canalizadas para o melhor ou o pior. Essa luz sem precedentes sobre os mecanismos das emoções e suas deficiências põe em foco alguns novos remédios para nossa crise emocional coletiva. (GOLEMAN, 1995, p.47)

Segundo Goleman (1995), os novos métodos para perscrutar o corpo e o cérebro levaram os pesquisadores a descobrir mais detalhes fisiológicos de como cada emoção prepara o corpo para um tipo de resposta diferente. Assim, durante um ataque de ira, por exemplo, o sangue flui para as mãos, tornando mais fácil pegar uma arma ou golpear um inimigo; os batimentos cardíacos aceleram-se, e uma onda de hormônios como a adrenalina gera uma pulsação, energia suficientemente forte para uma ação vigorosa. Já durante uma situação de medo, o sangue vai para os músculos, como os das pernas, tornando mais fácil a fuga, fazendo o rosto ficar lívido, uma vez que o sangue é desviado dele (criando a sensação de que a pessoa perdeu a cor).

Ao mesmo tempo, o corpo imobiliza-se, ainda que por um momento, dando tempo para o indivíduo avaliar melhor sua reação. Circuitos nos centros emocionais do cérebro disparam a torrente de hormônios que põe o corpo em alerta geral, tornando-o inquieto e pronto para agir, e a atenção se fixa na ameaça imediata, para melhor calcular a resposta a dar. O autor afirma que “entre as principais mudanças biológicas na felicidade está uma maior atividade no centro cerebral que inibe os sentimentos negativos e favorece o aumento da energia existente, e silencia aqueles que geram pensamentos de preocupação” (GOLEMAN, 1995, p.50).

Damásio (2006) reitera que a emoção começou muito antes da razão como um sistema de respostas automáticas para nos defender, portanto, de uma série de perigos e para nos permitir alcançar os efeitos desejáveis. Emoções como medo e tristeza defendem os seres humanos de riscos e perigos, no caso da primeira, e nos permitem refletir sobre o que pode melhorar, proposição da segunda. Para ele, emoções são sistemas de pensamento que nos impulsionam às ações que são benéficas, seja por que limitam um estado negativo ou porque potencializam e amplificam um estado positivo.

O clássico caso do operário americano Phineas Gage que trabalhava na construção de uma ferrovia e que sobrevive a um grave acidente após uma barra de ferro atravessar seu cérebro, serve como argumento científico para sustentar a afirmação da importância das emoções para a tomada de decisão e o processo lógico mental. Damásio explica que há regiões do lobo frontal que servem de intermediadoras entre as emoções, o seu funcionamento básico, e o raciocínio. Segundo ele, essas regiões permitem que as emoções e o raciocínio estabeleçam uma troca, uma conversa, que vai fazer com que o comportamento seja melhor modulado. Se isso falta, como no caso do trabalhador americano atingido pela barra de ferro, faz com que o corpo passe a ser governado muito mais pelas emoções, sem controle nenhum do raciocínio lógico.

O pesquisador chama atenção para o fato de que o homem precisa ser entendido na sua complexidade, uma vez que somos confusos, feitos aos poucos, com características boas e más. Para ele, quando os seres humanos tentam, através de um programa filosófico/político, funcionar como pessoas totalmente perfeitas ou totalmente imperfeitas, isso não se realiza.

Damásio (2011) aprofunda a questão ao afirmar que a universalidade das expressões emocionais evidencia se tratar de um programa automatizado, nato, não, portanto, aprendido. O que varia, de pessoa para pessoa, é o grau e a intensidade, ou seja, a modulação de cada emoção. Ainda assim, defende o autor, o fato de as emoções serem automatizadas, não aprendidas e estruturadas pelo genoma, evoca um determinismo genético que, se por um lado caracteriza a espécie humana e cria uma base comum das preferências emocionais, por outro, são determinados pelas circunstâncias. “Mas embora os mecanismos sejam distintamente parecidos, as circunstâncias em que certos estímulos se tornam emocionalmente competentes para você provavelmente não são as mesmas para mim”. (DAMASIO, 2011, p.159). Isso é explicado pelo fato de que as respostas emocionais são consideravelmente individualizadas em relação ao estímulo que as deflagrou.

“E essa individuação tem ainda outros aspectos. Influenciados pela cultura em que crescemos, ou como resultado da educação que cada um recebeu, temos a possibilidade de controlar, em parte, nossas expressões emocionais. (...). Quando encontramos uma pessoa que parece estoicamente inabalável diante de uma notícia trágica, não devemos pressupor que ela não sinta angústia ou medo. Como diz o ditado, quem vê cara, não vê coração. (DAMÁSIO, 2011, p. 160)

O autor sugere uma classificação das emoções. As universais são aquelas produzidas em todas as culturas e fáceis de serem reconhecidas por seu programa de ação, isto é, as expressões faciais que as caracterizam, tais como medo, raiva, tristeza, alegria, nojo e surpresa. Já as emoções de fundo podem ser exemplificadas pelo entusiasmo e o desânimo,

também desencadeadas por estímulos externos e circunstâncias da vida, mas também por doenças e fadiga. Neste grupo, nem sempre o estímulo que as desencadeia é percebido. Damásio diz que as emoções consideradas de fundo são parentes próximos dos estados de humor, mas diferem deles, por estarem circunscritas no tempo e por sua identificação mais nítida dos estímulos. Outro grupo que o autor descreve é o das emoções sociais assim denominadas por estarem intrinsecamente relacionadas ao contexto que as gerou. São exemplos de emoções sociais: compaixão, embaraço, vergonha, culpa, desprezo, ciúme, inveja, orgulho e admiração. “São emoções desencadeadas em situações sociais e têm papéis importantes na vida dos grupos sociais” (DAMÁSIO, 2011, p. 161). Damásio afirma que algumas emoções sociais são exclusivamente humanas, como a admiração e a compaixão e incorporam princípios morais, formando um alicerce natural para os sistemas éticos.

São considerados modos de gerar um sentimento emocional: o primeiro é quando há modificações no corpo, como nos exemplos citados acima. A emoção é uma ação que vai promover mudanças no estado do corpo. O outro modo consiste em alterar a transmissão de sinais do corpo para o cérebro. Isso ocorre, por exemplo, nos casos de emprego de medicações e uso de drogas como o álcool e outras ilícitas. “No sentido estrito, estamos falando aqui de uma alucinação do corpo, pois o que o cérebro registra em seus mapas e o que a mente consciente sente não correspondem à realidade que pode ser percebida” (DAMÁSIO, 2011, p.156). Analgésicos e anestésicos promovem a mesma sensação.

2.5 - A COMUNICAÇÃO E O APELO AO SENSÍVEL

É fato que a publicidade se utiliza de estratégias cada vez mais sofisticadas empregando recursos de áreas distintas do conhecimento para promover a identificação do consumidor com os produtos e serviços oferecidos. Assim, busca estabelecer uma relação de proximidade e de familiaridade. O uso de tais recursos na publicidade tem o propósito de promover a sedução, a empatia, encantar e surpreender para convencer o consumidor a comprar produtos ou utilizar serviços que passam a ser considerados necessidades. “Persuadir é sinônimo de submeter: quem persuade leva o outro à aceitação de uma dada ideia” (MONNERAT, 2003, p. 36).

As publicidades são usualmente dotadas de estratégias argumentativas expressas nas linguagens verbal e não-verbal. Essa articulação entre uma linguagem verbal e uma linguagem imagética é estimuladora para maior fixação da mensagem e gera mecanismos argumentativo-persuasivos de efeitos de sentido múltiplos sobre emoções e desejos,

ressaltando os aspectos ideológicos presentes no discurso.

Sodré (2006) diz que no passado, o nazismo e o fascismo foram grandes mestres no uso de estratégias emocionais, seguindo caminho já trilhado por outros impérios. Para o autor, o que os diferenciava era que os sistemas totalitários convertiam as emoções e sensações na forma de bandeiras, uniformes, simplificações artísticas, literárias e intelectuais. “A emoção pelo dever-se implica quase sempre o desprezo pelo que o homem realmente é, com suas contradições e diversidade”. (SODRÉ, 2006, p.51).

O autor argumenta que essas mesmas estratégias podem ser identificadas nos dias de hoje na mídia de espetáculo ou pela cultura de massa. Segundo ele, o apelo pela emoção fácil é percebido em programas televisivos, nos shows de música popular, na literatura de consumo levando a risos ou lágrimas, numa catarse coletiva. Debord em sua crítica à sociedade da imagem já alertava para a imensa acumulação de espetáculos. Tudo que era vivido diretamente virou representação num mundo movido pelas aparências e oferta/demanda permanente de fatos, notícias, produtos e mercadorias. O autor define o espetáculo como a multiplicação de imagens, principalmente através dos meios de comunicação de massa, mas também nos rituais políticos, religiosos, hábitos de consumo, de tudo aquilo que falta à vida real do homem comum: celebridades, atores, políticos, personalidades, gurus, mensagens publicitárias – tudo que transmite uma sensação de permanente aventura, ousadia e grandiosidade.

Debord (2003) ressalta que o espetáculo não é um conjunto de imagens, mas uma relação social entre pessoas, mediada por imagens. Para ele, o consumo e a imagem ocupam o lugar que antes era do diálogo pessoal, permitindo um entendimento parcial, fragmentando do mundo e dos acontecimentos. Nessa abordagem, os meios de comunicação de massa são a manifestação mais esmagadora da sociedade do espetáculo, que faz do indivíduo um ser solitário em meio à massa de consumidores. Sou infeliz porque não consumo.

Barbero (1997), no entanto, afirma que não se pode ver a comunicação apenas como instrumento de divulgação, mas que ela deve ser utilizada como modo de pensar e encarar as questões da atualidade. Para ele, o que importa é entender o processo comunicativo em sua complexidade e singularidade, mudando o eixo teórico das mídias (meios) para os processos de mediação.

Seguindo o conceito de hegemonia para Gramsci, da dominação pela conquista de determinada classe, ele acredita que o processo hegemônico não é feito apenas pela força, mas de conquistas, apropriação de sentido, sedução e cumplicidade. Sendo assim, ele foge das propostas de dominação cultural sob a perspectiva de que nem toda a assimilação pelo

subalterno implica em submissão, assim como a mera recusa não deve ser considerada como fator de resistência.

Sodré afirma que com o império da mídia, a publicidade comercial se apropriou das técnicas retóricas de persuasão e controle das massas, extraídas da propaganda política, com a diferença, segundo ele, de que a mídia não se define como um instrumento da realidade, mas como um “dispositivo de produção de um certo tipo de realidade, espetacularizada, isto é, primordialmente produzida para a excitação e o gozo dos sentidos” (p.79).

3. A CONSTRUÇÃO DA TRADIÇÃO FERROVIÁRIA NO BRASIL

Traçaremos, nas páginas seguintes, uma abordagem sobre o início da atividade ferroviária no país para compreender suas origens, seu funcionamento, as complexidades dos seus múltiplos processos, a fim de traçar o perfil do trabalhador ferroviário. Aspectos culturais, sociais e econômicos que balizaram seu surgimento e a consolidação como atividade regular de trabalho serão importantes para avaliar em que grau contribuíram para criar e fortalecer aspectos identitários atribuídos ao perfil e comportamento do trabalhador ferroviário até hoje.

Desde o fim do tráfico negreiro, em 1850, vários arranjos foram feitos para viabilizar o trabalho livre, a fim de pôr fim à crise de mão de obra, no país. Como o Brasil era essencialmente agrário, o centro de análise do surgimento do trabalho livre é o campo. Mas essa não foi uma transição homogênea, variando conforme a mentalidade dos fazendeiros com relação à própria abolição da escravatura, as condições de produção das fazendas e as regiões mais ou menos prósperas onde estavam localizadas.

Cano (1977) aponta que o complexo cafeeiro do oeste paulista é um bom exemplo dessa nova realidade que começou a se esboçar a partir da perspectiva do trabalho livre, sob o regime do colonato, quando o país recebeu um enorme fluxo de imigrantes, vindos, sobretudo da Alemanha e da Itália. Como não era mais necessário “empatar” o capital com a compra de escravos e assumir os gastos com a sua subsistência, os fazendeiros puderam direcionar seus investimentos no cafezal, com maquinários e técnicas que reduziram os custos de produção do café, gerando conseqüentemente, aumento da produtividade. Também foi possível diversificar a produção agrícola. O pagamento de salários contribuiu para a formação de uma camada social com certo poder aquisitivo, aumentando a demanda por bens de consumo. Com mais mão de obra, o movimento de expansão urbana, que já havia sido iniciado, se acentua.

O maior custo para a atividade cafeeira nessa época era o transporte: precário, inseguro, demorado e sujeito a todas as intempéries. Era muito comum a interrupção das vias em função de chuvas, desmoronamentos, buracos, erosões, alagamentos que impediam a passagem da tropa e/ou comprometiam a integridade da carga. Além disso, toda a produção era transportada por tropeiros com emprego da tração animal. Esses nem sempre resistiam aos grandes deslocamentos e seus custos de manutenção impactavam o capital imobilizado pelo fazendeiro. Também havia um custo alto ao destinar parte da sua força de trabalho (tropa) nesses deslocamentos comprometendo a produção. Costa (1997) afirma que essas despesas alcançavam mais de 1/3 da saca de café.

Na segunda metade do século XIX, observa-se um aumento significativo da demanda externa pelo café, com forte elevação do preço no mercado internacional. Tal situação expõe ainda mais as mazelas dos fazendeiros com o enfrentamento das questões relativas ao transporte, exigindo uma solução mais eficiente para resolver o problema, com custos inferiores e maior segurança. Assim, a história da ferrovia no Brasil tem suas origens no interesse desses grandes fazendeiros em escoar de forma mais rápida a produção do café, sobretudo, em Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo, com destino aos portos exportadores. Também atendia aos anseios expansionistas da Inglaterra, pós-Revolução Industrial, visando à ampliação do mercado consumidor.

É importante destacar que, até a chegada das ferrovias no Brasil, o transporte terrestre de mercadorias se processava no lombo dos burros e estradas carroçáveis. Naquela época, os portos fluminenses de Parati e Angra dos Reis exportavam cerca de 100 mil sacas de café, provenientes do Vale do Paraíba. Em São Paulo, anualmente, chegavam ao porto de Santos cerca de 200 mil bestas carregadas com café e outros produtos agrícolas. (DNIT, 2015).

Entre 1870 e 1920, o Brasil constituiu um dos mais complexos e difíceis sistemas ferroviários do mundo em função da geografia, topografia, grande quantidade de rios, cadeias montanhosas, serras, florestas, vales e platôs. Nesse período, formaram-se gerações de ferroviários, maquinistas, técnicos e engenheiros, uma vez que os desafios geográficos e topográficos aprimoraram a engenharia de construção e obras de arte (pontes, pontilhões, túneis e viadutos). As ferrovias exigiam um modelo integrado, com elevada organização de horários, manutenção, cálculos precisos de trajeto, manobra e desvios de composições.

Viera (2010), em artigo para a Revista Brasileira de História e Ciências Sociais, afirma que alguns estudos buscaram compreender a ferrovia como lugar de trabalho em abordagens distintas: artigos, teses de mestrado e doutorado, e livros publicados como HARDMAN, 1988; CALVO, 1994; BRANDÃO, 2005 e MONTEIRO, 2007. A autora afirma que são recentes os trabalhos que procuram focar a ferrovia pelo modo de ser dos trabalhadores

ferroviários, recuperando aspectos da memória, reproduzidos em sua fala, como a disciplina baseada nas regras da empresa e na forma como essas regras atingem sua vida familiar, o cotidiano, as relações sociais e a vida privada.

Hardman estrutura sua pesquisa com foco na representação simbólica da ferrovia como grande propulsora do progresso, por meio de seu aparato físico: a malha ferroviária, os prédios e edifícios, as locomotivas e os vagões, como símbolos da modernidade e da expansão do ideal burguês de progresso.

Monteiro, por sua vez, retrata os ferroviários na perspectiva de que se constituíram num dos primeiros grandes núcleos de trabalho assalariado no Brasil. Também representaram uma das primeiras categorias do país a se organizarem em movimentos grevistas, ainda na época do Império. O movimento grevista perdurou com relatos também de manifestações nos anos de 1917 e 1919. A maior greve, no entanto, data de 1934, no Paraná, quando mais de sete mil ferroviários cruzaram os braços por melhores condições de trabalho. A autora aborda os desafios impostos pela construção das ferrovias que exigiam grande contingente de trabalhadores em péssimas condições de trabalho: fome, doenças, insalubridade, acidentes, etc.

Calvo (1994) dedica-se a estudar as transformações sociais no final do século XIX em função da implantação de ferrovias na região do oeste paulista, analisando a relação ferrovia e cidades e o entrecruzamento de interesses dos poderes locais e empresários. Souza (2010) aborda os instrumentos que intentavam regular, ordenar e controlar os operários no âmbito da Estrada de Ferro do São Francisco, na Bahia.

Brandão (2005) analisa o processo de formação das ferrovias no estado de Goiás, enquanto Possas (2001) estuda a temática da participação das mulheres na estrada de ferro Noroeste do Brasil, nos anos de 1930 a 1940. Assim a historiografia da ferrovia brasileira apresenta-se tão fragmentada como ela própria, sem constituir uma área de acúmulo concentrado de pesquisas.

3.1 - A ferrovia como sinônimo do conceito burguês de progresso

A primeira ferrovia brasileira foi inaugurada em 1854, entre o Porto de Mauá e a cidade de Fragoso, no Rio de Janeiro, construída pelo empresário Irineu Evangelista de Souza, o Barão de Mauá. Foi também a primeira experiência de intermodalidade no país ao integrar os transportes rodoviário e hidroviário. Em 1867, a ferrovia Santos-Jundiaí foi inaugurada e durante a década de 1870 muitas outras cidades foram conectadas pelos trilhos

nos estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo e Bahia, para citar as mais representativas, sempre seguindo a rota das fazendas.

Os trens permitiam maior capacidade de carregamento, dispensando o uso dos animais, assim como a mão de obra dos tropeiros. Também contribuía para a conservação da carga, com mais qualidade, impactando positivamente para a elevação do seu preço no mercado internacional. O capital empregado pelo fazendeiro para manter toda a estrutura anterior pôde então ser direcionado para a construção das ferrovias e melhorias na forma de produção que, a esta altura, era pouco mecanizada e apoiada em processos rudimentares.

No cenário político, o sistema de concessões para a construção de linhas férreas característico do período imperial fez com que o país recebesse investimentos significativos de investidores britânicos. A combinação dos fatores resultou no crescimento acelerado desta nova atividade cuja pujança econômica, no final do século XIX e início do século XX, contribuiu diretamente para o surgimento de povoados e cidades, ao longo da malha ferroviária. Matos (1974), no entanto, defende que os incentivos estatais e o capital da própria burguesia cafeeira foram mais relevantes para o desenvolvimento do setor ferroviário no país do que o investimento estrangeiro.

Em função do modelo pulverizado das concessões adotado pelo governo, o traçado das ferrovias quase nunca era harmonioso, uma vez que deveria privilegiar os interesses dos fazendeiros que as financiavam, passando por suas terras. Sem planos de viação bem definidos, o governo brasileiro inviabilizou a construção de uma rede integrada da malha ferroviária, cujos reflexos negativos são percebidos até hoje: grande variedade de bitolas (distância de separação dos trilhos: 1,68m, 1,60m, 0,76m.) o que dificulta a integração operacional entre as ferrovias; o traçado periférico (voltado para um porto de exportação e característico de economias agrário-exportadoras) excessivamente sinuoso e extenso; estradas de ferro dispersas e isoladas atendendo à economia regional e sem intenções de integração do mercado interno.

Zambello (2003) afirma que a eficiência do trem se configurou no grande apanágio de um momento do período pré-industrial brasileiro do qual a ferrovia era o expoente mais concreto de progresso. De acordo com o autor, a ferrovia era o motor da economia cafeeira e sua imagem era associada ao desenvolvimento e à geração de riqueza para o país e cita Costa (1975), ao acrescentar que para ela:

“É lícito supor que as vias férreas tenham se tornado o embrião de um mercado urbano de trabalho assalariado no Brasil e em São Paulo particularmente, atraindo e concentrando tanto mão de obra nacional quanto a estrangeira. Essa mão de obra inicial, reduzida e heterogênea, aparece como um proletariado precoce e embrionário, dentro de uma ordem escravista,

coexistindo contraditoriamente com a velha ordem, cuja superação histórica acelera”. (COSTA, 1975, p.160)

Calvo (1994) argumenta que o movimento de remodelação urbana dos espaços das cidades proporcionado pela ferrovia, constituiu novos códigos para regulamentar o modo de viver das pessoas e fortaleceu os poderes públicos locais. Neste contexto, desencadeou novas práticas e instituições que procuravam estabelecer o controle da vida e do trabalho dos velhos e novos moradores. Segundo ela, é possível perceber o movimento que a ferrovia causou fazendo as cidades tornarem-se os lugares de moradia de seus trabalhadores e, também, o centro de abastecimento e valorização do trabalho ferroviário. “As empresas ferroviárias fizeram circular em seus vagões não apenas as safras do café, mas um volume considerável de outras mercadorias, que passaram a fazer parte da vida das pessoas, estabelecendo novos códigos de consumo e, portanto, novos valores sociais”.

Além de introduzir novos hábitos, profissões e costumes, a ferrovia abriu caminho também para uma rede de comércio de vários gêneros, ampliando o consumo e mudando os hábitos de alimentação, vestuário, itens e artigos domésticos e ferramentas de trabalho. Os trens contribuíram também para aumentar o fluxo de comunicação entre as pessoas. As notícias circulavam com maior rapidez. Havia sempre um vagão destinado aos correios, nas composições e até a dimensão do tempo foi alterada. “O trem era eficiente, podia-se ajustar o relógio com a sua passagem. O antigo ferroviário espelhava essa eficiência” (Zambello, 2003).

O volume de pessoas em deslocamento também aumentou consideravelmente. Calvo (1994) afirma que o preço acessível das passagens de segunda classe abria expectativas para um conjunto maior de pessoas. Muitas passaram a ter no transporte, a possibilidade de fazer negócios, visitar parentes e amigos, conhecer outros lugares, enfim, estabelecer novas e diferentes relações que antes ficavam restritas a um número menor de pessoas. Os pontos de comércio, as estações, hotéis, bares e restaurantes se constituíram em novos espaços para as relações sociais. Mas também havia problemas: maior disseminação de doenças e aumento crescente do contingente populacional com todas as necessidades de aparatos de infraestrutura urbana que demandam como serviços gerais de água, esgoto, calçamento, moradia, entre outros.

Essas obras de saneamento básico interessavam muito à ferrovia, pois reduzia os riscos de transmissão de doenças e valorizava a atividade. As ruas calçadas intensificavam e permitiam processos mais ágeis de embarque e desembarque de passageiros e mercadorias e aumentavam os lucros da empresa. Essa articulação próxima entre os interesses dos poderes

locais e dos empresários permitiu a criação, nos espaços das cidades, de lugares específicos para a moradia dos trabalhadores da ferrovia, em terrenos cedidos pelo poder constituído. Vilas inteiras foram construídas para abrigar as oficinas e também os ferroviários e suas famílias, formando um contingente populacional que compartilhava vivências e interesses comuns. A medida agradava muito aos empresários, pois garantia a fixação da mão-de-obra e sua permanência no emprego e maior controle sobre a classe trabalhadora. As casas eram uma extensão da empresa e valorizavam seu patrimônio. Permitia também que o conhecimento nas atividades ferroviárias fosse repassado entre gerações e de uma geração para outra, tamanha a proximidade das oficinas e das residências.

Zambello (2003) se detém nessa relação entre o local de trabalho e a moradia para analisar como esse universo particular moldou a criação de certo “padrão” de comportamento, caracterizando aspectos que tornam tangíveis os costumes socialmente definidos fora do espaço de trabalho. Para o autor, a concepção dos ferroviários sobre a família, a vizinhança, a religião e o trabalho revela uma mentalidade vinculada a esse universo particular, cujas falas reproduzem o cotidiano mediado pela ferrovia.

3.2 - Regras e disciplinas do trabalho ferroviário

Para Segnini (1982), “as ferrovias foram escolas na formação de hábitos de trabalho, melhor dizendo, de uma concepção capitalista de trabalho” baseada na burocracia moderna. Souza (2005) ratifica essa opinião ao destacar que no final do século XIX e início do século XX, as elites brasileiras buscaram inculcar nos trabalhadores valores que evocavam “a ordem, a laboriosidade, o progresso e a disciplina” nos ambientes de trabalho. Sob a ótica burguesa-capitalista, a ideia era transformar libertos em trabalhadores, criando para isso um conjunto de regras e regulamentos que proliferaram nos ambientes das fábricas e indústrias.

Tentavam com isso estabelecer uma visão mais positiva do trabalho diferente daquela herdada dos tempos da escravidão. “Esses dispositivos disciplinares expressavam, em grande medida, a vontade e a expectativa dos patrões em relação ao funcionamento do trabalho e ao comportamento dos empregados” (Souza, 2010, p.76). Competia ao aparato policial retirar das ruas aqueles que eram considerados “ociosos”, “vadios” e “desocupados”.

O autor destaca ainda que tanto os regulamentos quanto o agrupamento dos trabalhadores em vilas criadas no entorno do espaço da produção tinham o objetivo de manter o total domínio dos setores empresariais brasileiros sobre os empregados. Citando o caso do setor ferroviário na Bahia, no período imediatamente após a abolição, Souza argumenta que as

políticas de disciplinarização foram traduzidas em “relações de trabalho rigidamente hierarquizadas” e “imposições disciplinares”. Ele cita o documento datado de 1893, da Estrada de Ferro São Francisco, que evidencia a complexa organização e o processo de trabalho ferroviário no final do século XIX e início do século XX.

Souza destaca alguns dos itens do regulamento que apontam para tentativa de criar um perfil de trabalhador ordeiro e disciplinado. “Art. 7 – Todos os empregados devem obedecer imediatamente às ordens dos seus superiores, isto é, daqueles que pelo regulamento e instruções em vigor, puderem dá-las” (p. 80). Enumera ainda o artigo 20, do referido documento, que trata da responsabilização e penalidades impostas ao empregado quando este causar acidentes, com risco da demissão.

“Ao que parece, o cotidiano do trabalho na ferrovia não era nada aprazível. Contando com a vigilância permanente dentro da empresa, os trabalhadores enfrentavam, diariamente, um conjunto de penalidades e multas aplicadas às suas supostas infrações. Essas punições poderiam corresponder, por exemplo, à redução de vencimentos ou mesmo à suspensão e/ou demissão de operários” (SOUZA, 2010, p.81)

Os artigos do regulamento buscavam reforçar questões relativas à assimilação e interiorização da disciplina no trabalho, por meio da hierarquia e obediência, sustentadas em práticas da moral e da ordem. O objetivo, conforme argumenta o autor, era estabelecer o ideal de “operário dócil e produtivo”. A seção de tráfego, por exemplo, responsável por toda a movimentação de trens e locomotivas, área de vital importância na operacionalização do transporte ferroviário, exigia (e exige até hoje) grande atenção dos profissionais que operavam as locomotivas, assim como o pessoal de campo – apoio em manobras e estações, tamanha a complexidade de seus processos e códigos específicos.

O autor descreve que os condutores eram a autoridade máxima dentro das composições, responsáveis pela segurança própria, dos colegas e dos passageiros. Respondiam pela conduta de todos os empregados, pelas irregularidades na linha, etc. Também deveriam elaborar relatórios nos quais citavam as ocorrências da viagem, tais como imprevistos, atrasos e o comportamento dos outros empregados. Neste ponto, Souza disserta sobre a figura dos guarda-freios – trabalhadores destinados a manipular os freios, lubrificar as locomotivas, limpar os trens, sinalizar e auxiliar os condutores nas manobras. “Não poderiam fumar nas estações e nos trens, conversar com os passageiros e outros trabalhadores, usar vestimentas ou objetos encarnados, andar descalço ou indecentemente vestidos, ou de tamanco, etc” (p. 83).

Conforme previa o regimento, os maquinistas deveriam trabalhar 12 horas por dia, executando suas atividades em voz baixa. Mesmo quando não estavam em serviço, nos períodos de descanso, eram obrigados a permanecer nos depósitos, inspecionando o trabalho de limpeza e verificação das máquinas. Também era comum serem chamados ao trabalho em horários fora da escala.

Entretanto, observa o autor, ser maquinista significava certo grau de prestígio em comparação com outras profissões. A condução dos trens exigia um nível de conhecimento técnico, por isso era fundamental que o trabalhador soubesse ler e escrever. Ainda assim, não gozavam de posição diferenciada com relação à culpabilidade em casos de acidentes. Souza (2010) reúne matérias jornalísticas extraídas de periódicos da época e autos de processos judiciais como fontes de confirmação das práticas de transferência da responsabilidade pelos acidentes ocorridos na ferrovia aos operários.

3.3 - A história da ferrovia no Brasil por ela mesma - Breve histórico

As informações e contextualizações históricas que se seguem foram extraídas da página oficial do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT), da Associação Nacional dos Transportadores Ferroviários – Abrafer - acerca do desenvolvimento do transporte ferroviário no Brasil, na internet. O propósito é apresentar um breve relato da atividade, tendo como pano de fundo o contexto social e político que o gerou entendendo a sua complexidade e, sobretudo, seus reflexos na formação identitária do trabalhador ferroviário. Conhecendo a história, espera-se compreender melhor as relações de trabalho e os seus vínculos.

Conforme afirmamos anteriormente, o empreendedor brasileiro Irineu Evangelista de Souza, (1813-1889), o Barão de Mauá, recebeu em 1852, a concessão do Governo Imperial para a construção e exploração de uma linha férrea, no Rio de Janeiro, entre o Porto de Estrela, situado ao fundo da Baía da Guanabara e a localidade de Raiz da Serra, em direção à cidade de Petrópolis.

Em 1845, Mauá havia construído os estaleiros da Companhia Ponta de Areia, em Niterói, iniciando a indústria naval brasileira. Em 11 anos, o estabelecimento fabricou 72 navios a vapor e a vela. Entusiasta dos meios de transporte, especialmente das ferrovias, a ele se devem os primeiros trilhos lançados em terra brasileira e a primeira locomotiva denominada “ Baroneza”.

A primeira seção, de 14,5 km, foi inaugurada por D. Pedro II, no dia 30 de abril de 1854. A estação de onde partiu a composição inaugural receberia mais tarde o nome do empresário. Ao integrar a estrada de Ferro Mauá ao transporte aquaviário, as embarcações faziam o trajeto inicial da Praça XV indo até ao fundo da Baía de Guanabara, no Porto de Estrela, onde o trem fazia o transporte terrestre até a Raiz da Serra, próximo a Petrópolis. A empresa de Mauá era a “Imperial Companhia de Navegação a Vapor e Estrada de Ferro Petrópolis”.

A locomotiva “Baroneza” só foi retirada de circulação após 30 anos de uso, sendo a primeira a circular no Brasil e transformada, posteriormente, em monumento cultural pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional. Construída em 1852, por Willian Fair Bairns & Sons, em Manchester, na Inglaterra, atualmente integra o acervo do Centro de Preservação da História Ferroviária, no bairro de Engenho de Dentro, na cidade do Rio de Janeiro.

Depois da Estrada de Ferro Mauá, foram inauguradas no Brasil, a Recife - São Francisco (1858); a D. Pedro II (1858); a Bahia ao São Francisco (1860); a Santos a Jundiá (1867); a Companhia Paulista (1872). A Recife-São Francisco, apesar de não ter atingido a sua finalidade – o rio São Francisco – ajudou a criar e desenvolver as cidades por onde passava e constituiu o primeiro tronco da futura “Great Western”.

A Companhia Estrada de Ferro D. Pedro II tornou-se uma das mais importantes obras da engenharia ferroviária do país, na ultrapassagem dos 412 metros de altura da Serra do Mar, com a realização de colossais cortes, aterros e perfurações de túneis, entre os quais, o Túnel Grande com 2.236 m de extensão, na época, o maior do Brasil, aberto em 1864. Mais tarde (1889) passou a se chamar Estrada de Ferro Central do Brasil, até hoje um dos principais eixos de desenvolvimento do país. Um dos fatos mais importantes na história do desenvolvimento da ferrovia no Brasil foi a ligação Rio-São Paulo, quando os trilhos da Estrada de Ferro São Paulo (inaugurada em 1867) se uniram com os da E.F. D. Pedro II. Até o final do século XIX, outras concessões foram outorgadas, na bitola métrica, como a Companhia Mogiana e a Companhia Sorocabana (1875); Central da Bahia (1876); Santo Amaro (1880); Paranaguá a Curitiba (1883); Porto Alegre a Novo Hamburgo (1884); Dona Tereza Cristina (1884) e Corcovado (1884), Oeste de Minas, cujo primeiro trecho, de Sítio (hoje Antônio Carlos) a São João-Del-Rey (1881).

Dentre as ferrovias citadas, destaca-se a implantação da Paranaguá – Curitiba, que se constituiu um marco de excelência da engenharia ferroviária brasileira, considerado, à época, por muitos técnicos europeus, como irrealizável. A sua construção durou menos de 5 anos,

apesar das dificuldades enfrentadas nos seus 110 km de extensão. Em 17 de novembro de 1883, foi inaugurado para tráfego regular o trecho Paranaguá-Morretes. Esta possui 420 obras de arte, incluindo, hoje, 14 túneis, 30 pontes e vários viadutos de grande vão, estando o ponto mais elevado da linha a 955 m acima do nível do mar. Ao trecho pioneiro da ferrovia juntaram-se outras interligações que possibilitaram o desenvolvimento dos atuais estados do Paraná e Santa Catarina. Em 1884, o país contava com 6.116 km, além de 1.650 km em construção. Em dezembro de 1888 existiam 9.200 km em exploração e 9.000 km em construção ou em estudo.

Em 1922, ao se celebrar o 1º Centenário da Independência do Brasil, existia no país um sistema ferroviário com, aproximadamente, 29.000 km de extensão, cerca de 2.000 locomotivas a vapor e 30.000 vagões em tráfego.

Alguns fatores contribuíram decisivamente para o desenvolvimento do sistema ferroviário do país, no período de 1922 a 1954. São eles: a introdução da tração elétrica (1930); a substituição da tração a vapor pela diesel elétrica (1939); a criação da Companhia Vale do Rio Doce (1942) que absorveu a Estrada de Ferro Vitória a Minas (construída a partir de 1903). Esta ferrovia foi então modernizada com o objetivo de suportar o tráfego pesado dos trens que transportavam minério de ferro entre as jazidas de Itabira, em Minas Gerais, e o Porto de Vitória, no Espírito Santo.

No final da década de 1930, Getúlio Vargas iniciou o processo de estatização das empresas ferroviárias estrangeiras e nacionais. Incorporadas ao patrimônio da União, elas passaram a ser administradas pela Inspeção Federal de Estradas (IFE), órgão do Ministério da Viação e Obras Públicas. Esta Inspeção deu origem ao atual Departamento Nacional de Estradas de Rodagem – DNER e Departamento Nacional de Estradas de Ferro - DNEF, extinto em dezembro de 1974, cujas funções foram transferidas para a Secretaria-Geral do Ministério dos Transportes e para a Rede Ferroviária Federal S.A. – RFFSA.

Segundo pesquisadores e estudiosos do setor, esse foi o início do fim do sonho de Mauá de tornar a ferrovia o grande fomentador do desenvolvimento nacional, a exemplo do que ocorria nos Estados Unidos e Europa, no período pós-Revolução Industrial.

“A verdade nua e crua é que quando saíram os ingleses por causa da estatização das ferrovias entre 1945 e 1947 o sistema começou sua decadência. Permaneceu a Paulista, que tinha filosofia inglesa de gestão, dos barões do café de São Paulo, mas as demais começaram a perder passageiros e cargas por causa de problemas contínuos, imp pontualidade, falta de manutenção do material rodante, até viraram escombros sob o guarda-chuva da Rede Ferroviária Federal, a mais caótica das estatais, hoje apenas um amontoado de passivos trabalhistas”. (MUNHOZ, 2007).

Nos anos de 1950, o governo de Juscelino Kubitschek, cuja meta era fazer o Brasil crescer “50 anos em cinco” privilegiou a construção de rodovias. O transporte ferroviário que depende de pesados investimentos por espaço prolongado de tempo sucumbiu ao crescimento e aos interesses político-econômicos do capitalismo para expansão do setor rodoviário. Remonta, dessa época, a instalação das grandes montadoras no país. Outro fator responsável pelo enfraquecimento da atividade ferroviária foi a queda do café, já em baixa desde os anos 1930. Transportado principalmente por trens, várias empresas férreas faliram com a falta de trabalho.

3.4 - A Rede Ferroviária Federal e o processo de desestatização

No início da década de 1950, o Governo Federal, unificou a administração de 18 estradas de ferro pertencentes à União, que totalizavam 37.000 km de linhas, em diversos estados do país. A Lei 3.115 criou a sociedade anônima Rede Ferroviária Federal S.A. - RFFSA, com a finalidade de administrar, explorar, conservar, reequipar, ampliar e melhorar o tráfego das estradas de ferro da União. Em 1969, as ferrovias que foram agrupadas em quatro sistemas regionais: Sistema Regional Nordeste, com sede em Recife; Sistema Regional Centro, com sede no Rio de Janeiro; Sistema Regional Centro-Sul, com sede em São Paulo; Sistema Regional Sul, com sede em Porto Alegre. Em 1976, a RFFSA criou dez Superintendências Regionais – posteriormente ampliadas para 12. Em São Paulo, em 1971, o governo do Estado unificou em uma só empresa, a Fepasa, as cinco estradas de ferro de sua propriedade. Naquela época, pertenciam ao Estado a Companhia Paulista de Estradas de Ferro, Estrada de Ferro Sorocabana, Estradas de Ferro Araraquara e a Companhia Mogiana de Estrada de Ferro.

De 1980 a 1992, os sistemas ferroviários sofreram com a falta de investimentos. Impossibilitada de gerar recursos suficientes para os serviços de manutenção da malha e do material rodante, a Rede Ferroviária amargava um sério desequilíbrio técnico-operacional, responsável, entre outros fatores, para a expressiva perda de mercado para o modal rodoviário. Diante deste cenário, o Governo Federal iniciou um processo de concessão de serviços públicos de transporte de carga para a iniciativa privada. A desestatização das malhas da RFFSA resultou na criação das malhas regionais: Oeste, Centro Leste, Sudeste, Tereza Cristina, Nordeste e Sul. Em 1997, a então Companhia Vale do Rio Doce (hoje Vale) recebeu a outorga para a exploração da Estrada de Ferro Vitória-Minas e Estrada de Ferro Carajás. A RFFSA foi liquidada em 1999 e extinta, já no primeiro mandato do presidente Lula, em 2007. Sua extinção gerou protestos dos sindicatos dos ferroviários, em todo o país, preocupados

com o uso exploratório apenas dos trechos mais rentáveis da ferrovia para transporte exclusivo de cargas, em detrimento ao transporte de passageiros. Dados de associações do setor apontam que, em 2012, os trens carregavam apenas 3% dos passageiros do país.

Em 2015, a história da ferrovia completou 161 anos, no Brasil. Artigos e produções jornalísticas em sites e revistas especializadas como a “amantes da ferrovia” deram voz aos especialistas e estudiosos do setor que lamentaram a falta de motivos para comemorar. Entre eles, o economista Antônio Pastori, discute a resolução da Agência Nacional de Transporte Terrestre (ANTT) que obriga as concessionárias a devolverem trechos ociosos para o governo federal. Embora considere correto o Plano de Investimento em Logística (PIL), lançado pelo governo federal, no primeiro mandato da presidente Dilma, a devolução não garante que os trechos serão utilizados para o transporte de passageiros, priorizando mais uma vez o transporte de carga.

A realidade é que estamos cada vez mais distantes de um sonhado padrão europeu de mobilidade urbana, notadamente baseado em sistemas sobre trilhos. Devemos nos contentar com os (poucos) projetos urbanos de metrô, mon trilhos, vlt's e outros, restritos a percursos de pequena distância para transporte massificado – padrão sardinha em lata – nas regiões metropolitanas. (...). Felizes são os que conseguem se livrar dos inevitáveis congestionamentos ou dos acidentes, que ceifam milhares de vidas todos os anos e põem o Brasil na lista dos recordistas nessa barbárie sobre rodas de borracha (Pastori, 2005)

A data de 30 de abril também celebra o Dia do Ferroviário. Neste ano, em Brasília, a Sessão Solene foi realizada no plenário da Câmara dos Deputados, em Brasília (DF). No discurso, a superintendente da Associação Nacional dos Transportadores de Passageiros sobre Trilhos (ANPTrilhos), - uma das entidades organizadoras do evento, em conjunto com a Comissão de Desenvolvimento Urbano (CDU), da Câmara – Roberta Marchesi, destacou a importância dos profissionais que trabalham os sistemas de trens e metrô e nas ferrovias brasileiras. Segundo ela, a ferrovia é sinônimo de dedicação, paixão, saudosismo, progresso. “Nossos ferroviários são apaixonados pelo seu ofício, se orgulham do que fazem e passam esse sentimento de geração em geração”.

3.5 - A Malha Sudeste – A MRS por ela mesma

No site oficial da MRS Logística, a empresa se apresenta como uma operadora ferroviária de carga que administra uma malha de 1.643 km interligando os estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo. Segundo a empresa, a região que concentra cerca da metade do PIB brasileiro. A companhia foi criada em 1996, quando o governo transferiu à iniciativa privada a gestão do sistema ferroviário nacional, e hoje está entre as maiores

ferrovias de carga do mundo, com produção mais de três vezes superior àquela registrada nos anos 1990.

Entre seus principais acionistas estão os maiores produtores nacionais e mundiais de minério de ferro e siderurgia. O controle da empresa é dividido da seguinte forma: Gerdau 2,37% Usiminas Participação e Logística 19,92% Vale 19,26%, CSN 27,83% e Minerações Brasileiras Reunidas S/A - MBR 20,00%, outros acionistas detém os 10,62% restantes. Segundo a empresa, quase 20% de tudo o que o Brasil exporta hoje passam, obrigatoriamente pelos trilhos da MRS, que concentra, apesar da extensão de sua malha ser considerada pequena, um terço de toda a carga transportada por trens no país (em 2013, mais de 156 milhões de toneladas úteis de carga). A maior parte dessa carga é composta por minérios, produtos siderúrgicos acabados, cimento, bauxita, produtos agrícolas e container. A empresa mede o seu nível de eficiência comprando seus resultados operacionais aos das ferrovias norte-americanas e europeias, obre as quais considera-se em situação privilegiada no que diz respeito aos indicadores como eficiência energética, *transit time*, disponibilidade e confiabilidade de ativos, segurança e produtividade, além do emprego intensivo de tecnologia e inovação.

A segurança operacional e do trabalho são bandeiras defendidas como valor para a empresa. Segundo a atual gerente de Segurança da MRS, Larissa Furtado, em entrevista concedida à autora, a MRS, ao longo da última década, vem promovendo a cultura da segurança, substituindo seu status anterior de “prioridade” para “valor”. Segundo ela, prioridades mudam com mais constância; já os valores fazem parte da cultura da organização, sendo, portanto, mais perenes.

Neste contexto, a MRS define como sua missão: “oferecer transporte de carga com foco na ferrovia, priorizando fluxos que gerem escala e relações de longo prazo, a preços competitivos e com previsibilidade, para agregar valor crescente ao negócio”; como Visão: “uma ferrovia sustentável, de classe mundial, com operação segura, clientes satisfeitos e colaboradores comprometidos e responsáveis”; e como valores: “atitudes responsáveis; atendimento impecável das necessidades de nossos clientes, com eficiência de classe mundial” e “alto desempenho de nossas equipes, motivadas e comprometidas”.

A MRS informa que tem apresentado uma evolução significativa em seus indicadores de Segurança Pessoal, relacionados às ocorrências no ambiente de trabalho. Em 2013, a empresa registrou a taxa de 0,89 na frequência de acidentes com afastamento, somando os resultados do quadro próprio e terceirizados, indicando um resultado 17% superior ao ano de

2012 e 72% melhor que a referência de 2010. A empresa afirma possuir indicadores de Segurança Pessoal compatíveis com os de segmentos que são referência nesse quesito como a indústria de Petróleo e Gás, considerada uma das mais seguras do mundo. Esse resultado foi reforçado em entrevista concedida à autora, pela Gerente Geral de Segurança, Saúde e Meio Ambiente da MRS, Ane Menezes.

Além dos investimentos em equipamentos e programas que envolvem altas tecnologias para aumentar a segurança operacional, a empresa também realiza campanhas de comunicação interna e externa, destinadas ao colaborador, aos trabalhadores das empresas terceirizadas e as suas famílias. Para a MRS a jornada ideal de trabalho é aquela que resulta na volta do trabalhador para casa, em total segurança. Esta postura, segundo a visão da empresa, visa ao desenvolvimento da cultura de segurança destinada a valorizar o cuidado mútuo entre os profissionais da organização. A ideia se baseia no fato que a vida das pessoas está intimamente ligada por laços familiares e de amizade. Tal posicionamento originou a campanha de conscientização, lançada em 2012, e até hoje presente no dia a dia da companhia: “Uma Vida Leva à Outra” que é o objeto de investigação desta dissertação.

4. A SEGURANÇA DO TRABALHO

4.1 – O ACIDENTE DE TRABALHO

A fim de possibilitarmos o entendimento dos termos e definições empregadas nesse trabalho, relacionados às ações e programas de Saúde e Segurança nas empresas, buscamos na literatura da área, seus conceitos para fundamentá-los. A definição legal de acidente de trabalho é dada pela Lei 8.213/artigo 19, cuja redação é a seguinte: “Acidente do trabalho é aquele ocorre pelo exercício do trabalho a serviço da empresa, provocando lesão corporal ou perturbação funcional, que cause a morte ou perda, ou redução, permanente ou temporária, da capacidade para o trabalho”.

Para a Segurança do Trabalho, o acidente ocorre sempre que um fato não programado e inesperado modifica ou põe fim à realização de uma atividade. Em geral, acarreta perda de tempo, podendo resultar em danos materiais (aos equipamentos, aos produtos, as instalações e ao meio ambiente). Há casos, porém, de acidentes que, embora não se enquadrem na definição de acidentes do trabalho, podem ser assim considerados, tais como a) doença profissional ou do trabalho, inerente ou peculiar a determinado ramo de atividade. b) O acidente que, ligado ao trabalho, embora não tenha sido a causa única, haja contribuído diretamente para a morte ou a perda, ou a redução da capacidade de trabalho. c) a doença

proveniente de contaminação acidental de pessoal da área médica, no exercício de sua atividade. d) o acidente sofrido pelo empregado ainda que fora do local e horário de trabalho que seja na execução de ordem ou na realização de serviço sob a autoridade da empresa; na prestação espontânea de qualquer serviço à empresa. Em viagem a serviço, seja qual for o meio de locomoção utilizado, inclusive de propriedade do empregado; no trajeto da residência para o trabalho e vice-versa; no percurso para o local de refeição ou de volta dele, em intervalo de trabalho.

A legislação brasileira classifica os acidentes como:

Sem afastamento (SAF): é o tipo de acidente em que o acidentado pode continuar sua função normal, no mesmo dia do acidente, ou no próximo, no horário normal de trabalho.

Com afastamento (CAF): é o acidente que provoca incapacidade temporária, incapacidade permanente ou morte do acidentado.

Incapacidade temporária: é a perda de capacidade do trabalho por um período limitado de tempo, não superior a um ano. Após esse período, o acidentado retorna ao trabalho ocupando as mesmas funções.

Incapacidade permanente parcial: é a redução parcial da capacidade de trabalho do acidentado, em caráter permanente (perda parcial da audição e visão);

Incapacidade permanente total: é a perda da capacidade total para o trabalho em caráter permanente (perda de uma das mãos, dos dois pés, mesmo que o uso da prótese seja possível).

4.2 - CAUSAS DOS ACIDENTES

Dentre as muitas causas que podem contribuir para a ocorrência de acidentes, a legislação identifica:

Atos inseguros: são aqueles atos praticados conscientemente pelo trabalhador, mesmo considerando podem ocasionar um acidente. Ex.: utilizar ferramenta inadequada ou improvisar utilizando materiais não apropriados para a tarefa (gambiarras).

Fator pessoal de segurança: a) fatores fisiológicos: surdez, insuficiência visual, alcoolismo, epilepsia; b) fatores psicológicos: falta de aptidão, inteligência, traços de personalidade (percepção, capacidade de concentração, rapidez de raciocínio), problemas psicomotores; c) condições emocionais: tensão, desatenção; conflitos; perturbação mental; desobediência; negligência, displicência, brincadeiras, curiosidade; d) não utilização de EPI; e) condições gerais: retirada ou neutralização de dispositivos de segurança; vestimenta inadequada;

desconhecimento do processo ou da máquina; manipulação de carga incorreta; armazenamento contrário as normas de segurança; utilização de ferramental inadequado;

Condições inseguras: são atribuídas ao ambiente de trabalho e se caracterizam por colocar em risco a integridade física do trabalhador. São aquelas que expõem o trabalhador a um risco derivado da própria natureza da empresa ou do tipo de atividade a que ele está exposto.

Instalações inadequadas: a) localização inadequada, espaço físico deficiente, pé direito baixo, piso irregular e ou escorregadio, escadas mal projetadas, b) falta de sinalização; c) falta de proteção nas máquinas; d) ferramental inadequado e ou defeituoso; e) falta de ordem e ou limpeza; f) iluminação deficiente; g) calor, umidade, frio ou ruído excessivo; h) produtos químicos i) aerodispersóides (poeira, vapor, etc.); j) instalações elétricas; k) armazenagem contrária às normas de segurança;

Máquinas, equipamentos, matéria-prima e pressão do trabalho: maquinário inadequado, ferramentas inapropriadas ou defeituosas, adaptadas, sem manutenção, sem proteção; exigência e cobrança frequente de alta produtividade.

4.3 - TIPOS DE ACIDENTES

São assim considerados quando: o trabalhador sofre com a batida de objetos; o trabalhador bate o corpo ou parte dele contra objetos; ocorre a prensagem do corpo ou parte dele entre um objeto fixo e um móvel ou entre dois móveis; queda de mesmo nível - escorrega ou tropeça; de nível elevado, cai de local mais alto; quando o trabalhador é atingido por um objeto que cai devido à ação da gravidade; esforço excessivo ou mau jeito - decorrem da má posição do corpo, de movimentos bruscos em más condições ou super esforço empregado, atingindo principalmente a coluna vertebral e a região lombar; em contato com produtos químicos; eletricidade; temperaturas extremas e ou umidade.

Os acidentes são eventos perturbadores que prejudicam severamente o trabalhador fazendo com que possa vir a sofrer com problemas físicos, emocionais e financeiros, com impactos negativos sobre sua qualidade de vida. Os acidentes também geram situações desastrosas para a empresa diante da necessidade de substituição do acidentado, interrupção da produção, aumento de custo na folha de pagamento, ausência do profissional treinado, pagamento de seguros, indenizações, registros nos órgãos competentes, danos à imagem interna e externa, prejuízos ao clima organizacional e aos níveis de confiança do trabalhador. No caso da prestação de serviços pelo regime de concessões, os acidentes podem elevar os custos do pagamento do valor arrendado em função de cláusulas contratuais. Acidentes

também afetam toda a sociedade, na medida que compete ao governo o pagamento do trabalhador amparado pelo INSS, que fica sem contribuir para a previdência social. Dependendo da gravidade, podem resultar em aposentadorias precoces por invalidez ou doenças ocupacionais.

Barbosa (1989) classifica os acidentes de trabalho nos seguintes tipos:

Acidente Típico: é aquele decorrente da característica da atividade profissional que o indivíduo exerce, baseia-se no parágrafo 2º, do artigo 20 Inciso I e II, da Lei 8213/91. 2.

Acidente de Trajeto: aquele que ocorre no trajeto entre a residência do trabalhador e o local de trabalho, e vice-versa, sem interrupção alheia ao labor, com ou sem ocorrência policial e também de testemunhas.

Doença Profissional ou Doença do Trabalho (DT): é doença produzida ou desencadeada pelo exercício de determinada função, característica de um emprego específico, associados às mudanças propícias ambientais de umidades, frio, calor, ruído, aeração e iluminação etc., que favorecem patologias orgânicas e mio- esqueléticas. **Doença Ocupacional:** é o acidente ou lesão que ocorre associada a fatores de risco e de exposição, que vão impondo paulatinamente restrições e agravamentos osteomusculares na atividade e exercício da profissão do trabalhador, ainda que indiretos e parciais, cujos fatores nocivos, em geral ergonômicos organizacionais, físicos e mecânicos, baseia-se na Lista AB do Anexo II, do Decreto 3048/99, no artigo 337, parágrafo 2º e no parágrafo 1º e 2º do artigo 19, da Lei 8213/91.

Quanto à natureza, Lopes Netto (2004) propõe a classificação das atividades exercidas pelo trabalhador da seguinte maneira:

Insalubres aquelas que expõem o trabalhador a condições adversas capazes de provocar danos à saúde pelas próprias condições do trabalho ou pela presença de agentes nocivos no ambiente de trabalho.

Penosas são aquelas atividades que podem provocar distúrbios na fisiologia humana levando ao desequilíbrio na homeostasia e contribuindo para uma perda maior de energia por parte do trabalhador.

Perigosos são as atividades que por sua natureza expõe a vida e a integridade física do trabalhador a um risco grave ou iminente, por explosão ou queima, levando a lesão corporal ou morte iminente.

Souto (2004) defende que as empresas deveriam obedecer a determinados requisitos para que o trabalho se processe corretamente, proporcionando as condições ambientais adequadas que ofereçam conforto térmico, de umidade e circulação do ar, de acordo com os padrões legais. Deveriam também prover acústica adequada com ausência de ruído de fundo e

níveis apropriados de pressão sonora, assim como iluminação adequada; mobiliário ergonômico com dispositivos de ajustes individuais e mecânicos.

4.4 – ASPECTOS CULTURAIS DA SEGURANÇA DO TRABALHO

Em seus trinta anos de pesquisa sobre o tema, o pesquisador João Cândido de Oliveira, afirma em seu trabalho “Segurança e Saúde no Trabalho: uma questão mal compreendida” que entre os diversos elementos que compõem um programa de gestão de Segurança e Saúde no Trabalho (SST), os aspectos culturais são os mais significativos pois podem facilitar, inibir ou até mesmo inviabilizar o seu sucesso.

4.4.1 – Perfil da liderança

Segundo o pesquisador, por mais elaborado que seja um programa de SST e por melhores que sejam as ferramentas disponíveis para o diagnóstico e a solução dos riscos do trabalho, se não houver disposição e participação comprometida de todos os envolvidos em suas ações, especialmente do corpo gerencial da empresa, os resultados serão limitados, tanto do ponto de vista quantitativo, quanto qualitativo. “Pior do que os poucos resultados na correção dos riscos do trabalho é o baixo desempenho na manutenção das medidas corretivas porventura implementadas” (OLIVEIRA, 2003).

A opinião de Oliveira é compartilhada pela gerente geral de Saúde, Segurança e Meio Ambiente da MRS Logística, Ane Menezes. Em entrevista à autora, ela diz que a participação das lideranças, em seus diversos níveis, na gestão de saúde e segurança, tem sido um dos pilares do modelo implementado pela empresa desde 2009. “É a liderança pelo exemplo”, justifica. Segundo ela, para garantir líderes engajados e cada vez mais comprometidos com o tema, o público formado por gestores (profissionais com cargos de coordenação e superiores – que gerenciam equipes) têm recebido volumes maiores de informação sobre a segurança relativas ao negócio da empresa, participam das reuniões mensais nos quais são apresentados os resultados dos principais indicadores globais da área, recebem o noticiário do setor diariamente e são envolvidos em programas especiais de treinamento direcionados especificamente a eles.

Entre as ações, ela destaca o programa de Preparação dos Líderes para a Gestão de Segurança (PLGS) lançado em 2013, que contemplou todo o nível gerencial, incluindo as diretorias e presidência. O treinamento consistiu na imersão nos programas e ferramentas da segurança pelo período de 12 horas. Na programação, o modelo global da gestão de

segurança, saúde ocupacional, legislação trabalhista referente à saúde e à segurança, programas de prevenção de acidentes e investigação de acidentes ferroviários. “O ponto central da nossa atuação é estabelecer a cultura da segurança, e isso passa diretamente pelo exemplo que as lideranças dão no dia a dia”, explica a gerente de Segurança Operacional, Larissa Furtado.

João Cândido, no entanto, diz que em função dos traços da cultura de SST ainda predominante na maioria das empresas brasileiras, mesmo nas de grande porte, a questão da segurança e saúde no trabalho não é tratada como deveria ser, tanto por parte da empresa – na pessoa de seus representantes legais – como por parte dos trabalhadores. Ele afirma que esse ponto de vista foi observado nas diversas pesquisas que conduziu com trabalhadores e representantes dos empregadores, ao longo de mais de 30 anos de trabalho.

De acordo com o pesquisador, os principais problemas ainda existentes na maioria das empresas, que dificultam e, em certas circunstâncias, até mesmo inviabilizam a implementação dos programas de SST, segundo seu levantamento, são o baixo envolvimento da Alta Direção da Empresa; os programas de SST orientados apenas para o atendimento da legislação; o ato inseguro como causa preponderante dos acidentes de trabalho; o comportamento do trabalhador e sua relação com a organização do trabalho; as questões relativas a treinamento, os conflitos de poder e a postura das chefias em relação à SST.

4.4.2 – Comprometimento da liderança

Oliveira argumenta que no Brasil, o envolvimento direto da alta direção das empresas com as questões da segurança e saúde no trabalho ainda não faz parte predominante da cultura das organizações. “Salvo quando há uma ocorrência de acidentes graves, que, além de danos materiais, provocam ranhuras na imagem de suas empresas, atingindo-os de forma direta”. Na pesquisa que conduziu, nos anos de 1995 e 1996, repetida em 2001 e 2003, em empresas multinacionais estabelecidas em território mineiro, no ramo de mineração, siderurgia, Oliveira identificou nas falas de representantes das empresas, gerentes de todos os níveis, que eles não se consideravam ou não eram considerados pelo próprio empregador como responsáveis diretos pela promoção da segurança e saúde no trabalho, “esquivando-se, de todas as formas possíveis, de assumir o papel de gestores e responsáveis pelos programas de SST”. Gaulia (2014) destaca que “são as lideranças exemplos do alto da hierarquia, que moldam a cultura e estimulam os hábitos, comportamentos, tons de voz, transparência e discurso franco”.

Menezes (2015) ratifica a posição do pesquisador. Para a gerente geral da MRS, o comprometimento do time gerencial é função preponderante para o êxito dos programas da

área. Segunda ela, os gestores precisam entender bem e praticar diariamente as ações de SST, caso contrário, não conseguirão fazer com que os seus subordinados também entendam. “Se a equipe percebe e compreende, temos bons resultados. Se o time gerencial não percebe isso, as equipes que estão abaixo dele na hierarquia não a traduzem como uma doutrina a ser seguida”. Como o pesquisador, ela também considera que já houve avanços consideráveis na postura dos líderes empresariais, mas que estes precisam ser constantemente incentivados nas organizações.

É certo que essa postura vem declinando, sobretudo nas grandes empresas, nos últimos anos, mas não a ponto de já ter amadurecido uma nova experiência em que as questões da segurança e saúde no trabalho sejam consideradas como parte integrante do sistema produtivo, recebendo dos dirigentes das empresas o mesmo valor conferido aos itens de produção, por exemplo, e administradas por quem dispõe de poderes para intervir nos processos produtivos – o corpo gerencial da empresa. (OLIVEIRA, 2003)

A gerente acredita que embora seja uma orientação da Alta Direção, nem sempre as ações de segurança ganham destaque na rotina de coordenadores, gerentes e gerentes gerais. Mas quando o comprometimento ocorre, ela diz que os benefícios são visíveis. “Temos resultados melhores de gestores que estão mais perto do colaborador, que acompanham mais. Não precisa ser *expert* em gente, basta estar mais presente”. Segundo ela, gestores que têm um perfil com inclinações a ouvir as pessoas, dialogar, e que conversam mais com seus subordinados alcançam melhores resultados e isso é possível constatar na evolução dos indicadores de saúde e segurança de sua área. “É comum observarmos que quando há uma troca gerencial, temos um pico no resultado. Isso porque muda o estilo gerencial e as pessoas percebem”.

De acordo com Menezes, desde que a Segurança ganhou o status de Valor para a empresa, a partir de 2009, a MRS tem se empenhado na formação e fortalecimento da cultura de segurança que, como processo dinâmico, exige tempo de maturação para provocar mudanças efetivas de comportamento. Nele, a figura do líder tem função destacada. “Gestor faz aquilo que o calo dele aperta. Se o coordenador não estiver sendo cobrado por isso, ele não vai fazer. Se ele está sendo cobrado por vagão liberado ou por incidente, é mais fácil ele negligenciar uma norma de segurança do que a produtividade. Porque no final das contas, cobram dele a produtividade”. Segundo ela, é preciso uma gestão mais madura e formas de controle mais eficientes, como a inclusão dessa habilidade no processo de avaliação de desempenho do nível gerencial, por exemplo.

Furtado (2015) concorda mas acrescenta que a questão do engajamento das lideranças com as práticas de SST extrapola a questão limitante do perfil gerencial e das habilidades

peçoais do indivíduo. Segundo ela, quando a empresa não observa um time de gestores engajados, nem sempre o problema está no líder, mas envolve problemas de raiz, ou seja, toda a prática de meritocracia, treinamento adequado e até os processos de recrutamento e seleção dos profissionais que vão assumir cargos de chefia precisam ser confrontados. “Se essas habilidades são importantes, não só para a segurança, mas para a maioria dos processos empresariais, precisamos identificar isso no momento da contratação e promoção desses profissionais”, argumenta

Um dos aspectos dos traços da cultura que ainda predominam nas empresas brasileiras, que interfere, negativamente, no desempenho da gestão da segurança e saúde do trabalhador, é o dualismo vivenciado cotidianamente pelos trabalhadores no cumprimento do ordenamento formal do trabalho. Para Oliveira, ainda há um fosso considerável que separa o discurso formal do trabalho (normas escritas) da diversidade de formas práticas de realização das tarefas, por parte dos trabalhadores. Segundo ele, essa diferença está relacionada a três possíveis fatores: condições de trabalho - nem sempre compatíveis com as exigências contidas nos procedimentos escritos; deficiência na capacitação técnica dos trabalhadores para a correta execução das tarefas conforme prescrições normativas; duplicidade de orientação sobre como realizar as tarefas.

Dos três fatores enumerados, sem nenhuma dúvida, a duplicidade de orientação é a que mais confunde os trabalhadores no exercício de seu trabalho. A maioria dos trabalhadores brasileiros aprendeu a trabalhar seguindo orientações orais – ordens – de suas chefias imediatas. Poucas eram as ordens escritas passadas aos trabalhadores, o que difere da atualidade, em que praticamente todas as atividades são normalizadas, seguem prescrições sobretudo contidas nos programas de qualidade. (OLIVEIRA, 2003)

Na observação do pesquisador, nos dias atuais, vivemos um rito de passagem entre um modelo e outro, das antigas formas de comando orientadas por meio da fala imperativa dos encarregados para uma comunicação formal, conformada por normas de procedimentos escritos. “Com isso, o gerente que exercia um papel caracteristicamente de mando transforma-se, aos poucos, numa espécie de facilitador”. Entretanto, ele assinala que essa experiência é recente demais e tanto os gerentes quanto os trabalhadores ainda não se adaptaram suficientemente a ela a ponto de fazê-la funcionar sem conflitos, em especial, nas relações de comando.

Outro fator relevante que não pode ser desprezado na compreensão do fenômeno (teoria e prática), em razão de sua importância, é a dificuldade de estabelecerem parâmetros entre a realização de uma atividade prática, por um ou mais trabalhadores, reproduzindo

experiências acumuladas ao longo do tempo, sem orientação formal, e a realização da mesma atividade conforme prescrições formalizadas.

Isso porque, uma coisa é a realização de uma atividade de maneira informal, em que a aprendizagem dá-se por experimentações, ou seja, por tentativas que envolvem erros e acertos; outra coisa, muito diferente, é a realização da mesma atividade segundo prescrições formais. Em decorrência disso, verificam-se ainda, e com razoável frequência, conflitos entre trabalhadores e supervisores no ordenamento dos trabalhos. Há momentos em que trabalhadores se defrontam, sem saber como agir, com conflitos surgidos entre eles e suas chefias imediatas em relação a que ou a quem obedecer, seguir os procedimentos escritos determinados pela própria empresa, ou acatar as ordens de suas respectivas chefias – ordens que, muitas vezes, passam ao largo das determinações formais. (OLIVEIRA, 2003).

Oliveira observa que as origens desses conflitos estão nas dificuldades de se transformarem, em curto prazo, as experiências construídas e vivenciadas ao longo de gerações em relações formalizadas, em que prevalece não o que se verbaliza oralmente, mas o que está escrito.

Para ilustrar as dificuldades que envolvem as questões de segurança e saúde dos trabalhadores nas empresas, com base na visão de seus gestores, o pesquisador reproduziu, em seu trabalho, algumas falas de profissionais que ocupam cargos de chefia em seis grandes empresas mineiras, dos ramos de metalurgia, siderurgia, mineração e serviços, realizadas nos anos de 1995 e 1996. Os mesmos itens da pesquisa foram novamente avaliados em 2001 e os resultados não sofreram alterações substanciais quando comparados à primeira experiência. Oliveira ainda destaca que mesmo sendo esse um dos períodos mais férteis, na trajetória das empresas pesquisadas, para a implantação dos programas de qualidade e meio ambiente apoiados nas séries ISO 9000 e 14000.

Nas duas pesquisas, foi utilizado um questionário com 30 perguntas, seguidas de seis alternativas de respostas que afirmaram ou negavam o que estava sendo perguntado, e o entrevistado pôde escolher até três alternativas de respostas, com ordem crescente de afirmação ou de negação.

Os recortes de falas listados por ele, tiveram como referência apenas os itens que obtiveram mais de 60% de respostas afirmativas entre os 312 gerentes entrevistados. Para fins da pesquisa, ele considerou gestores todos aqueles que ocupavam cargos que tivessem, direta ou indiretamente, a função de mando e/ou de facilitador do trabalho de outrem, como: gerente técnico, supervisor, encarregado e líder de equipes. Oliveira concluiu que os gerentes que trabalham de forma direta com riscos potencialmente capazes de gerar danos à saúde dos trabalhadores não dispunham do conhecimento necessário para lidar com eles de modo adequado.

Entre as demais conclusões do estudo, destacam-se:

- *Os gerentes que convivem com riscos, mesmo sabendo de sua existência, não assumem o compromisso de corrigi-los pelo simples fato de ser essa uma tarefa de competência do SESMT.*
- *Os gerentes que lidam com os riscos podem saber de sua existência, mas não se esforçam para corrigi-los porque suas chefias superiores não lhes dão apoio para as ações necessárias.*
- *A situação de risco é mantida porque sua existência não atrapalha; se atrapalha, não impede a realização do trabalho.*
- *A exposição, por longo tempo, a determinada condição de risco, sem o controle devido, termina induzindo as pessoas a enxergá-la como normal e aceitável.*
- *A situação de risco é mantida porque ninguém toma qualquer providência para corrigi-la.*
- *A situação de risco é mantida porque todas as preocupações e recursos são voltados prioritariamente para o atendimento às finalidades do negócio.*
- *A situação de risco é mantida porque as gerências das áreas alegam não dispor de recursos (orçamentários e de mão-de-obra) para sua solução.*
- *A situação de risco é mantida em razão da descrença das pessoas com ela envolvidas, por falta de respostas às inúmeras solicitações de correção.*
- *A situação de risco é mantida e, às vezes, agrava-se em função da indefinição do trabalhador em relação a quem ou a quem obedecer – se aos procedimentos escritos ou às ordens dos supervisores.*

Como contribuição ao tema e em contrapartida às impressões colhidas dos gerentes, foram extraídas 20 falas das entrevistas realizadas com 1.372 trabalhadores, de cinco ramos de atividades econômicas pesquisadas. As afirmações foram recolhidas do conjunto de respostas que obtiveram mais de 50% de afirmação. Delas, o pesquisador concluiu que:

- *A segurança no trabalho é mais importante no discurso da direção da empresa do que propriamente nas áreas onde ela deveria, de fato, ser realizada.*
- *A Segurança do Trabalho, na prática, só adquire importância nos momentos de crise (quando ocorre acidente grave que pode comprometer principalmente a imagem da empresa).*
- *O fosso que separa o discurso (SST como valor) da prática (o que efetivamente é feito) constitui o mais importante obstáculo no desenvolvimento das ações de SST na empresa.*
- *A forma errada como sempre se trabalhou, acreditando que se trabalhava correto, dificulta e/ou inviabiliza, a curto prazo, a prática de procedimentos corretos.*

- *As tarefas são descritas (Tarefa Padrão – TP ou Procedimento Operacional Padrão – POP) com base no que é desejável, no que às vezes é necessário. Não são consideradas, porém, pelo menos como deveriam, as dificuldades que os trabalhadores encontram na execução das tarefas conforme prescritas.*
- *O treinamento para o cumprimento das TPs é, em geral, inadequado, porque não leva – ou pouco leva – em conta a realidade do ambiente de trabalho e as dificuldades vivenciadas pelos trabalhadores para o pronto atendimento aos padrões estabelecidos.*
- *A empresa expressa por meio das TPs o que ela deseja. Na prática, as condições de trabalho oferecidas ao trabalhador dificultam ou não lhe permitem o cumprimento do que está prescrito na tarefa.*
- *O trabalhador sabe que o que é mais importante para a empresa não é como o trabalho está sendo executado – embora o correto fosse o desejável, ou seja, o que está escrito nos procedimentos – mas o resultado dele advindo (a produção).*
- *O trabalhador não é cobrado pela forma como desenvolve seu trabalho, mas pelos resultados. Disso resulta o fato de os supervisores não verem ou fingirem que não vêem o cometimento de "erros" na execução da tarefa.*
- *Supervisão ambígua. O supervisor é cômico do trabalho a ser desenvolvido (consta nos procedimentos). Sabe operacionalizar conforme prescrito; no entanto, faculta-lhe fazer com base nas experiências consolidadas ao longo do tempo, porque compreende que o mais importante para a empresa não é como fazer, mas fazer (a produção é prioridade).*
- *Ambiguidade entre o que se determina e o que é executável. O trabalhador encontra dificuldade enorme em definir ao que ou a quem obedecer – se a prescrição das tarefas ou a fala do supervisor.*
- *O trabalhador, às vezes, prefere, de forma silenciosa, correr o risco oferecido pela atividade a correr o risco de ser mal-entendido, taxado de medroso e frouxo pelos colegas ou mesmo pela chefia em caso de reclamação ou de recusa ao trabalho.*
- *É consenso entre trabalhadores e supervisores que, se o risco de determinada tarefa é considerado leve ou moderado, é preferível a ele expor-se para agilizar a execução da tarefa do que executar conforme o prescrito, gastando-se mais tempo em sua execução.*
- *O trabalhador, embora sabendo (consta nos procedimentos) que pode recusar-se a executar tarefa perigosa sem a prevenção devida, prefere executá-la em desobediência à norma pelo fato de desconhecer qual seria a reação da empresa (sua chefia) em face de sua recusa.*
- *A avaliação inadequada do risco (minimizar ou exagerar) dificulta a tomada de decisões corretas em relação a seu controle, especialmente por parte das chefias.*

- *Por não ser a segurança parte integrante das atividades produtivas, quem cria ou mantém a situação de risco (chefias das áreas operacionais) não se sente responsável por sua correção.*
- *Por ser a produção prioritária, seus responsáveis sempre alegam não dispor de recursos para a correção de situações de risco, ainda que o recurso seja apenas o comprometimento.*
- *A segurança do trabalho é exigida pelas chefias, desde que não interfira nos cronogramas de produção.*
- *Grande parte das situações de riscos poderia ser resolvida se houvesse interesse e comprometimento das chefias em resolvê-las.*
- *Uma dificuldade importante do trabalhador no enfrentamento dos riscos do trabalho reside nas frequentes alterações de funções para atendimento às demandas de trabalho, por causa do reduzido número de trabalhadores.*

Outro grande obstáculo ao amadurecimento do modelo de gestão de segurança nas empresas, conforme Oliveira (2003) é a cultura dominante na maioria delas que concebem programas de SST orientados unicamente para o atendimento da legislação trabalhista.

Programas fundamentados nesse princípio são, em geral, pobres e de baixo desempenho, por várias razões, mas, principalmente, porque privilegiam as situações de risco que se apresentam em franco desacordo com a Lei e que podem transformar-se em objeto de fiscalização pelo Ministério do Trabalho e Emprego ou gerar algum tipo de passivo, de natureza trabalhista ou reparatória, em detrimento de outras que podem ser muito mais nocivas à saúde do trabalhador, mas não facilmente perceptíveis. Outro aspecto negativo dos denominados programas "legalistas", que combinados com a abordagem reducionista ou "minimizadora" dos riscos do trabalho reforçam seu lado negativo, é o fato de que não há cobertura total de fiscalização pelo Ministério do Trabalho e Emprego em razão do reduzido número de auditores fiscais para cobrir o universo de empresas onde existem trabalhadores expostos, cotidianamente, aos riscos de acidentes e/ou de doenças do trabalho. (OLIVEIRA, 2003).

4.4.3 – Cumprimento dos aspectos legais

Oliveira aprofunda e problematiza a questão ao verificar que, no meio pesquisado, foi possível encontrar gestores cuja postura estava baseada apenas no cumprimento das notificações do Ministério do Trabalho e Emprego. Segundo ele, esse posicionamento na forma de restabelecer a conformidade da empresa em relação aos instrumentos legais regulamentadores da segurança e saúde do trabalhador restringe ainda mais as ações e seus resultados. Para o pesquisador, “essa estreiteza de visão”, além de comprometer a segurança dos trabalhadores, é extremamente nociva a todos os envolvidos com os processos de trabalho por ser “absolutamente equivocada”.

Ainda em relação aos traços da cultura de SST predominante na maioria das empresas brasileiras, outro aspecto relevante que contribui negativamente para o baixo

desempenho da maioria dos atuais programas de SST é o estabelecimento do nexos causal dos acidentes, tomando-se como base o comportamento dos trabalhadores.

Relacionar o comportamento do trabalhador com a prevenção ou a ocorrência de acidentes no trabalho – não importando se o impacto for uma intoxicação aguda ou uma fratura óssea ou coisa do mesmo gênero – não é tarefa difícil nem mesmo para os leigos no assunto, quanto mais para quem milita no ramo da promoção da segurança e saúde do trabalhador. Tal fato, todavia, não ocorre quando se pretende elucidar os determinantes do comportamento dos indivíduos, o que, em última instância, é o que interessa a quem lida com a gestão da segurança no trabalho. (OLIVEIRA, 2003)

4.4.4 – O ato inseguro

É sabido que os acidentes de trabalho não ocorrem por uma única causa, mas em geral, por múltiplos fatores que concorreram e contribuíram para seu desfecho. Entre eles, aspectos ambientais e estruturais decorrentes da própria natureza da atividade. Mas há que se considerar que uma quantidade considerável dos acidentes do trabalho que ocorrem no Brasil ou em qualquer outro país do mundo, tem suas origens no comportamento das vítimas. Sobre isso, o pesquisador diz que não resta nenhuma dúvida, entretanto, há, por parte das pessoas, o entendimento equivocado ou mal interpretado sobre os propósitos que levam os trabalhadores a se exporem de maneira passiva, sem tomar as precauções e os devidos cuidados, a uma condição de risco que possa causar a eles danos irreversíveis ou até ocasionar a morte.

Afora os equívocos ou as intenções que os orientam, a alteração do comportamento do trabalhador em relação ao que se qualifica como o corretamente esperado não deixa de ser um sério agravante na exposição aos riscos ocupacionais, sobretudo, quando eles não são tão conhecidos, qualificados e avaliados corretamente. E, pior, controlados de modo inadequado ou nem mesmo controlados. (OLIVEIRA, 2003).

Para o pesquisador, a incidência de acidentes relacionados ao cometimento de erros no trabalho não é pequena no universo dos acidentes registrados e estudados. Não apenas no Brasil, mas em todo o mundo, milhares de trabalhadores morrem ou ficam mutilados todos os anos, em decorrência de acidentes ocorridos no desempenho das suas atividades laborais. As causas são variáveis e compreendem desde a precariedade das condições físicas do ambiente no qual o trabalho é processado, às distorções em sua forma de organização, e ao comportamento inadequado dos trabalhadores. Esses erros comprometem a execução da tarefa na forma como ela havia sido planejada e descrita em procedimentos. No entanto, o pesquisador destaca que a inclusão do comportamento dos trabalhadores no conjunto dos fatores causais de acidentes do trabalho, não pretende debitar unicamente aos acidentados a culpa pelos acidentes e seus danos decorrentes, como invalidez e morte. Como dissemos, os acidentes ocorrem por fatores múltiplos que requerem análise criteriosa de todos os agentes e circunstâncias envolvidas.

Para ele, na questão da prevenção de acidentes, o comportamento do trabalhador ainda que tenha sido a causa preponderante, assume importância secundária, e, em alguns casos, até irrelevante. “O que deve ser levado em conta – e, por todos os meios possíveis, valorizados e cuidadosamente estudados – são os determinantes do comportamento, ou seja, o que o motivou”. O pesquisador argumenta que é preciso aprofundar na investigação, identificando o que havia de errado no ambiente, nas relações de trabalho e ainda na vida do trabalhador que interferiam e contribuíram, ainda que indiretamente, no relacionamento dele com o seu trabalho, definindo posturas traduzidas em atitudes corretas ou equivocadas.

A figura do "Ato Inseguro" – que tanto serviu e continua, em alguns ambientes, servindo para responsabilizar e até mesmo para culpar trabalhadores pelos acidentes sofridos – não serviu para outra coisa senão para ocultar e/ou mascarar, em algumas empresas, sinais de agravos à saúde do trabalhador e, da mesma forma, distorções na organização do trabalho do que propriamente às finalidades para as quais se propunha, que era estabelecer nexos entre os acidentes ocorridos e suas reais causas. O questionamento em relação à figura do "Ato Inseguro" não se refere ao comportamento do trabalhador, expresso no cometimento de erros no trabalho, mas à parcialidade com que foi utilizado na definição causal dos acidentes. O erro na execução do trabalho, embora indesejável, é passível de ocorrer, e todos, indistintamente, nele podem incorrer. Não é, por conseguinte, o erro, como erro, que interessa a quem lida, com espírito construtivo, com a prevenção de acidentes, mas as causas do erro, não importando sua clarividência – se visíveis ou ocultas, se imediatas ou remotas. (OLIVEIRA, 2003).

Valendo-se do raciocínio de que o trabalhador erra ao executar suas tarefas porque é displicente, indisciplinado, negligente, imperito ou simplesmente imprudente – princípios nos quais se fundamentam as teses do "Ato Inseguro", a abordagem da segurança do trabalho, segundo Oliveira, é tão nociva à gestão da segurança no trabalho quanto o é a crença de que o trabalhador, por sua conta e risco, nunca erra. “E, quando erra, é porque foi induzido ao erro por motivos totalmente alheios não apenas a sua condição de trabalhador, mas também de humano”. As duas linhas de raciocínio são insuficientes e não contribuem para a segurança no trabalho por duas razões: em primeiro lugar, vê-se construída a ideia de um trabalhador anárquico, irresponsável e indisciplinado em relação ao cumprimento de normas de trabalho – que, em muitos casos, são elaboradas por quem não está diretamente envolvido com os processos de trabalho e, por desconhecimento, não define o que deve ser rígido ou flexibilizado nas normas. “Daí a explicação da "desobediência", parcial ou total, do trabalhador a seu cumprimento”.

Em segundo lugar, refere-se a um trabalhador duplamente vitimado: em relação aos impactos do acidente ou da doença e em relação a suas causas, nas quais, ele, na condição de cidadão e de sujeito, com sua cultura e seu jeito de ser em todas as relações de trabalho,

parece não existir. E, se existe, é desprovido de autodeterminação quanto a seus atos, ainda que na defesa da saúde e da vida.

Não há dúvida que qualquer julgamento, premeditado ou não, acerca da causalidade acidentária, que tome como base os extremos dos dois pontos de vista aqui mencionados, é suscetível de falhas, uma vez que desvia o ponto de atenção e de análise das condições ambientais nas quais o trabalho realiza-se e dos elementos fundamentais de sua organização. (OLIVEIRA, 2013)

4.4.5 – Fatores comportamentais

Sabemos que as ações do trabalhador, no ambiente de trabalho, são pautadas pelas orientações e ordens que recebe da empresa, conforme as condições de trabalho que recebe e ainda pela própria consciência da realidade sobre a qual atua. Tal afirmação nos habilita a considerar que é correto supor que o comportamento do trabalhador também contribui para a ocorrência dos acidentes no trabalho. O propósito não é culpar o trabalhador pela ocorrência, mas procurar estabelecer o nexos causal entre o acidente e as situações que tornaram favoráveis à sua ocorrência.

Ao falar sobre o perfil do trabalhador ferroviário da MRS, sob o ponto de vista restrito da avaliação das causas dos acidentes mais frequentes na ferrovia, Menezes acredita se tratar de um trabalhador não disciplinado na questão da observância às normas e procedimentos. “Disciplinados são os aeronáuticos. O disciplinado não descumpra procedimento como verificamos hoje, age assim porque é o correto a fazer. Não sou disciplinado porque tem alguém me olhando. Sou porque é importante ser assim”, argumenta. Segundo ela, a maior parte das ocorrências de acidentes verificados na MRS nos dias atuais decorre da inobservância dos procedimentos, mesmo quando a empresa garante as condições adequadas e até permite que o trabalhador recuse a tarefa se não se considerar apto ou seguro para realizá-lo. Neste aspecto, ela acredita que aspectos culturais do brasileiro também podem influenciar nessa relação.

O brasileiro é um cara criativo, sempre dá jeito de pular a cerca de tudo: para o que é bom e para o que é ruim. Por exemplo, não me atende um profissional que identificou que uma broca está quebrada e improvisa para continuar usando a ferramenta. Na avaliação dele, ele pode se considerar criativo porque deu um jeito de não interromper a atividade. Na minha avaliação ele está descumprindo um procedimento que poderá resultar num acidente, como já ocorreu nessas condições”. (MENEZES, 2015).

Ela cita ainda duas ocorrências que ilustram essa afirmação. Uma delas é a norma que proíbe o colaborador de colocar a mão em dormentes, peças fundamentais na manutenção da via permanente. Os dormentes, em função do peso, só podem ser movimentados com apoio de

máquinas e equipamentos adequados aos seu manuseio e transporte. “Ainda sim temos registro de acidentes envolvendo colaboradores que colocaram a mão no dormente”.

Outro exemplo é o uso de botas antitorção. Como o ambiente da malha ferroviária é sujeito a desníveis em função da própria estrutura e configuração da linha férrea, as botas previnem a ocorrência desse tipo de lesão causada pela entorse do calcanhar. “Quando avaliamos as causas dos acidentes dessa natureza, observamos que o colaborador usava a bota, mas não havia feito a amarração adequada. As regras de segurança estão claras. Segurança é disciplina diária. Não temos atuação sobre déficit cognitivo”. Devido a fatores culturais e comportamentais que variam de indivíduo para indivíduo, a gerente acredita que um sistema eficiente de SST deve privilegiar a formação e o engajamento das lideranças e investir continuamente em práticas de treinamento, sensibilização e conscientização da força de trabalho. “É um trabalho igual ao dos Alcoólicos Anônimos. Um dia de cada vez”.

“Temos resultados de excelência, mas em nossas investigações do acidente, convivemos ainda com realidades como negligência da liderança e descumprimento de normas. A literatura de segurança é muito clara: nenhum acidente é causado simplesmente pelo fator do indivíduo. De alguma forma deveria haver mecanismos processuais que ajudassem a gente a identificar o que o indivíduo iria fazer. Os processos deveriam prever uma descompensação do indivíduo, pois ele dá sinais de coisas que vai fazer, na fala, nas atitudes. Quanto nosso time está com a escuta e com esse olhar ativo, percebe essas coisas. Se ele descumpre é porque o meio permite de alguma forma. E o meio permite como? Quando vê que o colega sempre fez errado e nada acontece. Quando faz alguma coisa descumprindo o procedimento para ganhar tempo e o chefe dele não pergunta como fez, mas o condecora pelo resultado que ele entregou”. (Menezes, 2015).

O posicionamento da gerente encontra eco nas conclusões do pesquisador. Para ele, os aspectos comportamentais do empregado não devem constituir unicamente a base do modelo de gestão de segurança do trabalho, por ser superficial demais na análise conjuntural da ocorrência de acidentes, devendo pesar também a própria postura da empresa. Para ele, não basta definir o trabalhador como displicente, imperito, negligente e/ou imprudente sem considerar as condições físicas do ambiente laboral e, principalmente, seus elementos determinantes na organização formal ou informal. “Embora, por essa via, a análise possa privilegiar o comportamento da vítima, desvinculado dos fatores que o tenham determinado, em detrimento da investigação científica que procura, isenta de parcialidade, desvendar e correlacionar os determinantes causais dos acidentes. (Oliveira, 2003)

A definição da causa dos acidentes do trabalho pela via do "Ato Inseguro", segundo ele, incorre no erro de apenas privilegiar o comportamento do trabalhador como causa preponderante dos acidentes do trabalho, em detrimento da qualidade dos ambientes e de sua organização, mas, sobretudo, por supor que os erros cometidos pelo trabalhador na execução

de suas tarefas derivam-se, pura e simplesmente, de suas próprias limitações, não guardando, por isso, qualquer relação com a forma de ser e de agir da empresa.

Essa estreiteza de imaginação ou imaginação intencional, combinada com o extremo de supor que o comportamento do trabalhador, não importando as razões que o determinem, não deve ser abordado como causa de acidente – porque ele, em todos os sentidos, deve ser visto e tratado como vítima – não apenas empobrece qualquer iniciativa na área de gestão de SST, mas concorre para reforçar as teses que sustentam não ser a segurança do trabalho problema de gestão da produção, mas problema relacionado à qualidade da mão-de-obra da empresa. Daí a preocupação em se reforçarem as práticas de treinamento em prevenção de acidentes, desvinculadas dos processos produtivos, acreditando que a capacitação do trabalhador para fazer segurança seja a solução mais produtiva na prevenção de acidentes, o que nem sempre ocorre. O treinamento em prevenção de acidentes produz excelentes resultados, não há dúvidas, quando associado à melhoria contínua dos ambientes e da organização do trabalho. (OLIVEIRA, 2003)

Oliveira, no entanto, deixa claro que outro aspecto negativo na abordagem do acidente do trabalho com base no comportamento do trabalhador, na visão do "Ato Inseguro", reside no equívoco de se supor que o trabalhador comete erros simplesmente porque, em determinado momento, decide, por seu livre-arbítrio, como se comportar no trabalho, improvisando condições alternativas para a realização das tarefas, ignorando procedimentos normativos previamente definidos – procedimento ou prática padrão.

Afirmar que o trabalhador decide por conta própria como se comportar em relação às normas que orientam o trabalho, sem considerar as variáveis que o envolve, revela não apenas uma inversão de papéis, mas, sobretudo, uma demonstração clara da forma como o trabalho é organizado naquele ambiente, bem como as incongruências de seus sistemas de controle. (OLIVEIRA, 2003)

Para ele, a organização da produção e o que dela decorre: fazer o quê, por quê, como, onde e especialmente por quem, sempre foi tarefa da empresa e não dos trabalhadores. “Não se concebe que o trabalhador, em nenhuma empresa brasileira, em face da cultura do trabalho ainda predominante no Brasil, disponha de poderes para decidir, individualmente, como deve comportar-se no trabalho”, independentemente das normas e procedimentos impostos pela empresa. “O que se afigura como mais provável, nesse particular, são as falhas de controle em decorrência de deficiências em seu sistema de organização, em especial em relação à organização formal do trabalho”.

4.4.6 – Treinamentos em segurança

Ainda em relação aos aspectos culturais vinculados à segurança e saúde do trabalhador, o pesquisador afirma que ao longo dos anos, constatou-se um aspecto paradoxal.

“Tão nefastas quanto as doenças e os acidentes do trabalho são as formas escolhidas por algumas empresas para com eles lidar”.

O enfrentamento dessa questão, por sua complexidade e multicausalidade, não passa apenas pelo treinamento específico de trabalhadores para fazer segurança, independentemente das condições físicas onde o trabalho se realiza. Acredita-se até que treinar trabalhadores para o estrito cumprimento de normas – em ambientes agressivos, desfavoráveis à vida, onde a organização do trabalho em nada favorece o seu exercício correto – sem lhes oferecer as condições necessárias e abertura para discutir, ponderar e propor medidas de melhorias, tanto no ambiente quanto na organização do trabalho, é exacerbar o estado de angústia que caracteriza a exposição, consciente, a riscos potencialmente capazes de gerar danos à saúde. (OLIVEIRA, 2003)

O pesquisador adverte que há que se levar em consideração, a diferença entre expor-se a uma situação de risco à saúde e/ou à integridade física, sem saber o que isso significa e ter a consciência do problema e ainda assim ser submetido a ele sem as condições necessárias para agir. “Nesse caso, o dano não se restringe apenas àquele provocado pelo risco em questão, mas, também, pelo sofrimento de natureza mental de não poder proteger-se”.

Oliveira defende que nada pode ser mais danoso a qualquer programa de gestão de SST do que o constrangimento sofrido por trabalhador submetido a treinamento específico de segurança promovido pela própria empresa, mas que, ao tentar praticar as lições aprendidas, é impedido de fazê-lo, ora por decisão de suas chefias imediatas, sem justificativas convincentes para tal, ora por impedimento das próprias condições de trabalho.

No caso da segunda hipótese, o conflito está intimamente relacionado ao fato de o conteúdo do treinamento não ter considerado as peculiaridades do ambiente e do trabalho. Em todos os sentidos, a ocorrência desse fato pode ser debitada à desvinculação da SST dos processos produtivos e da própria organização do trabalho. Iguais a isso, ou pior, são determinadas posturas assumidas, de forma contundente, por alguns gerentes ao reivindicarem direitos legalmente instituídos para proteger trabalhadores, habitual e permanentemente, expostos a agentes nocivos à saúde, como os adicionais de insalubridade e periculosidade. E, da mesma forma, a aposentadoria especial. (OLIVEIRA, 2003)

Sobre esses dois tópicos em especial, os adicionais de insalubridade e a aposentadoria especial, nossa abordagem será breve, visto se tratar de aspectos, sem sombra de dúvida, relevantes para a compreensão dos temas relacionados ao universo do SST, mas sem a aplicação direta com o objeto desta pesquisa. A concessão desses "benefícios" depende da aplicação da legislação pertinente e remete a questões mais profundas relativas à monetarização da saúde dos trabalhadores por meio de pagamento de adicionais de insalubridade, em detrimento da melhoria das condições de trabalho.

Na pesquisa empreendida, Oliveira testemunhou diversas iniciativas, por parte de algumas empresas, cujo propósito era a eliminação das condições insalubres,

consequentemente seguidas da supressão do adicional de insalubridade constante da folha de pagamento dos trabalhadores. As medidas foram “por eles terminantemente rejeitadas”. O pesquisador observou também que nas categorias nas quais o salário é mais reduzido, os trabalhadores não abrem mão do referido adicional, por ser ele parte considerável de seus ganhos. Nas categorias nas quais os salários são mais elevados, o pleito pelo adicional de insalubridade “associa-se à ideia de que por meio dele se assegura, na Previdência Social, a obtenção da aposentadoria especial”.

Entre os diversos aspectos negativos da cultura brasileira relacionada à segurança do trabalho, a monetarização da saúde – pelo nefasto adicional de insalubridade – e a redução do tempo de serviço para a aposentadoria, sem o devido custeio feito pelas empresas, representam o que há de pior. Convencer os trabalhadores de que melhor do que quaisquer ganhos monetários decorrentes da exposição aos riscos no trabalho são as medidas saneadoras desses riscos é tarefa difícil, por vários motivos, mas, principalmente pelo fato de os trabalhadores, ao longo do tempo, terem associado, de forma errônea, a concessão da aposentadoria especial à percepção do adicional de insalubridade (OLIVEIRA, 2003)

O pesquisador também concluiu que a definição de fatores culturais como obstáculos ao avanço das questões da saúde e segurança no trabalho nas empresas constitui problema não apenas nos países onde as relações entre capital e trabalho ainda se encontram em estágios atrasados. Mesmo nas economias mais desenvolvidas, o problema existe e manifesta-se, em alguns pontos, tal como ocorre no Brasil e em outros países em vias de desenvolvimento.

Como exemplo, ele cita uma lista com 15 itens, elaborada pelos pesquisadores holandeses Hale e Glendon (1997), que alcançou conclusões parecidas com as condições verificadas por ele mesmo no Brasil. São elas: limitação de recursos para remoção do perigo; ultrapassagem dos limites das tarefas ou atribuições dos profissionais; aceitação dos perigos como inevitáveis; influência do clima social; tradição na indústria; falta de competência técnica para remoção do perigo; incompatibilidade de demandas (produção, custos, qualidade versus segurança); dependência do trabalhador; falta de autoridade para fazer alguma coisa; situações contingentes; gestão ou gerenciamento de fatores do sistema de segurança; sobrecarga de tarefa; práticas, políticas e regras das empresas; falta de informação (quebra de comunicação); inexistência de obrigação legal.

Contudo, a pesquisa de Hale e Glendon (1997) não define de quem é a falta de poder para intervir nas condições de trabalho, se dos trabalhadores ou dos gerentes das áreas de riscos. Outro fator importante não elucidado pelos autores é o que se refere aos aspectos de gerenciamento da segurança do trabalho. Como esse gerenciamento é conduzido, se separado dos processos produtivos, como é o caso brasileiro, ou se integrado a todo o complexo produtivo e de responsabilidade das chefias das áreas. (OLIVEIRA, 2003)

Para finalizar, Oliveira acredita que a sua pesquisa reuniu elementos suficientes para afirmar sem o receio de “de cometer injustiças”, que o juízo que os trabalhadores fazem dos aspectos de sua segurança e saúde no trabalho está relacionado diretamente, “aos conteúdos e à maturidade dos programas de segurança e saúde desenvolvidos nas empresas nas quais trabalham”. Sendo assim, ele confirma que nas empresas nas quais os programas de SST são concebidos e implementados para o estrito cumprimento das exigências legais sobre a matéria, a representatividade dos trabalhadores em relação a eles certamente se limitará ao que lhes é exigido por parte da empresa.

É pouco provável que os trabalhadores de uma empresa que não vislumbra a segurança do trabalho como valor agregado a seu negócio, que não apresentam seus programas de SST alinhados ao sistema produtivo – promovendo a melhoria contínua das condições e procedimentos de trabalho e investindo pesadamente na educação dos trabalhadores e de seu corpo gerencial para o correto exercício do trabalho – possam enxergar a segurança do trabalho como valor que se equipara a outros itens relacionados diretamente ao negócio, como produção, por exemplo. (OLIVEIRA, 2003)

Com relação aos níveis de aderência da participação dos trabalhadores nos programas de SST, o pesquisador considera fundamental observar como a cultura da empresa faz relação com o tema, o conjunto de ações e medidas aplicáveis, incluindo a questão da formação e desenvolvimento da competência técnica e habilidades específicas, em rotinas educacionais. Empresas que apenas se limitam a cumprir as exigências legais que regulam a atividade têm, segundo ele, menos chance de alcançar resultados positivos no engajamento quer seja da liderança ou dos trabalhadores.

Entretanto, quando o que se observa são empresas preocupadas em desenvolver programas consistentes de segurança do trabalho compreendendo sua relação direta com os processos produtivos, as ações de segurança são mais facilmente entendidas e assimiladas por todos. O pesquisador acredita que, dessa forma, potencializa-se a possibilidade de convencer os trabalhadores de que para fazer segurança não é necessário desenvolver ações específicas com essa finalidade. “Basta incluir essa preocupação nos procedimentos de trabalho e transformá-la em ações concretas que possam ser avaliadas e medidas”.

5. CAMPANHA INTERNA UMA VIDA LEVA À OUTRA

5.1 – O CONTEXTO

Em 2009, a MRS redirecionou suas ações na área de segurança, promovendo a mudança do modelo de gestão da área que, até então era descentralizado. Não existia uma

área corporativa que promovesse o alinhamento do discurso da segurança entre as diversas áreas e regiões. Cada unidade poderia tratar o tema de forma distinta, conforme as suas necessidades e especificidades seja da atividade exercida ou do próprio perfil da liderança local.

Cabe aqui pontuar que além dos 1.643 km de extensão de sua malha ferroviária, cortando os estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo, a MRS possui parques industriais, nos três estados – representados pelas oficinas de vagões e locomotivas nas quais são executados serviços de caldeiraria, manutenção mecânica e elétrica de todos os seus componentes, além de pintura e outros serviços. A empresa também mantém estruturas administrativas, nos três estados, para ações de suporte em recursos humanos e responsabilidade social. Citamos ainda a presença de dois escritórios comerciais – um na cidade do Rio de Janeiro e outro na capital paulista.

A gerente geral de saúde, segurança e meio ambiente, Ane Menezes, em entrevista à autora, informou que a estruturação de uma área de segurança corporativa foi fundamental para dar mais consistência ao trabalho da segurança em sua perspectiva integrada de atuação, elevando seu status – de prioridade – para *valor* da companhia. A partir da estruturação, a área assumiu o gerenciamento de todos os processos envolvendo a saúde e a segurança, desenvolvendo ferramentas e formas mais efetivas de controles, levantamento de riscos das atividades e mecanismos de bloqueio para os problemas detectados. O objetivo era evoluir o modelo de gestão em segurança considerando o nível de maturidade que a empresa pretendia alcançar. Segundo a gerente geral, a meta era contribuir para que a cultura da segurança evoluísse, saindo de uma postura eminentemente reativa para uma posição mais proativa, com foco maior na prevenção do que na ocorrência do acidente.

Ainda temos como nosso carro-chefe, na vitrine, indicadores reativos. Uma empresa que está 100% dentro da cultura de segurança e que a empresa respira isso, tem muito mais indicadores proativos do que reativos. Ela garante uma etapa anterior. Os reativos são aqueles que medimos a eficácia e eficiência que a gente tem antes que haja um acidente, então eu gerencio as ferramentas. Nos reativos, eu estou reagindo, estou computando acidentes, ou seja, só acompanho. (MENEZES, 2015)

Na prática, a criação da estrutura corporativa, dentro da Diretoria de Recursos Humanos, representou o direcionamento mais claro da empresa no tocante à gestão da segurança, sinalizando para o colaborador que a MRS estava adotando uma nova postura e que desejava que ele também se comportasse de maneira diferente. Com a nova formação, a Gerência Geral de Segurança ganhou duas gerências: Segurança do Trabalho – dedicada às ações previstas no Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT) e controle dos acidentes pessoais – e a Segurança Operacional – que

acompanha e trata os incidentes e acidentes relacionados ao transporte ferroviário e as suas interfaces no relacionamento com as comunidades, por exemplo. Ainda compõem a estrutura, quatro coordenações no campo formadas por equipes de engenheiros e técnicos de segurança, regionalizados e departamentalizados.

De acordo com a gerente, desde a implantação da área, o acompanhamento mais estruturado das ações de segurança contribuiu para a implantação de ferramentas de gestão e controle dos processos, revisão dos procedimentos operacionais com atenção redobrada para todos os itens relativos à segurança do operador e da operação. Uma das ferramentas implementadas é o Observador de Tarefas – destinada a identificar e controlar as variáveis de segurança a fim de reduzir a probabilidade de acidentes e suas consequências indesejáveis. Um grupo de auditores acompanha a rotina do colaborador para identificar se os procedimentos definidos para aquela atividade estão sendo cumpridos no momento da sua execução. O levantamento permite à área de segurança identificar oportunidades de melhoria ao realizar uma visão crítica na forma como o trabalho está sendo executado, podendo até propor a revisão do Procedimento Operacional. Permite ainda a avaliação da eficiência da sistemática de treinamento, a valorização do colaborador comprometido com a segurança, o maior envolvimento da liderança com vistas à redução dos incidentes e, por consequência, dos acidentes.

É uma ação de envolvimento do time gerencial, dos auditores, mas é uma ferramenta também de forte participação dos colaboradores. Se começo a olhar o colaborador consigo identificar ações de melhoria, promovo ações de treinamento e de capacitação e reorientação. De forma a fazer com que aquele colaborador se desenvolva e não venha a sofrer um acidente. Preciso deles participando efetivamente disso. (MENEZES, 2015)

A gerente geral cita ainda outros programas realizados pela empresa com foco na segurança, como os workshops, realizados anualmente, envolvendo colaboradores dos níveis operacionais, cujos temas são definidos conforme a avaliação e acompanhamento do histórico de acidentes ou temas sugeridos pelos gestores de linha. Também os veículos e campanhas de comunicação interna são amplamente utilizados como instrumentos para fortalecer a cultura da segurança.

Segundo ela, entre 2014/2015, já foi possível avançar em alguns pontos importantes para a valorização da segurança nas práticas de recompensa e reconhecimento dos colaboradores adotadas pela empresa. Uma delas é a premiação anual do Campeonato – da qual participam apenas colaboradores da base operacional. Com base na eficiência operacional alcançada nos indicadores-chave de produtividade, os colaboradores recebem uma premiação em dinheiro que pode alcançar até 1,5 salário-base. Nos últimos anos, o bom

desempenho passou a ser medido também pelo resultado obtido em fatores relacionados à segurança e à saúde ocupacional. A gerente geral reforçou que essa tem sido uma das bandeiras do atual presidente da MRS, Guilherme Mello, que assumiu a menos de um ano a gestão da empresa.

Neste primeiro ano dele, já premiamos, dentro das equipes, pessoas que foram destaques em segurança, baseado em critérios numéricos e comportamentais, associando a outras práticas como o observador de tarefas. Os colaboradores destacados ganharam uma placa personalizada e um uniforme diferenciado que apenas 15 pessoas, na empresa inteira, têm. Recebemos feedback muito positivo dos colaboradores premiados. Eles não esperavam ser condecorados por se preocuparem tanto com a segurança. Estamos mostrando que para a MRS, campeãs de produtividade são aqueles que alcançam o resultado com segurança, que as coisas caminham juntas”. (MENEZES, 2015)

5.2 – O processo criativo que gerou a campanha

A gerente de Segurança Operacional da concessionária, Larissa Furtado, que está na área desde que ela foi criada em 2009, explica que nos dois primeiros anos da estruturação, a empresa empreendeu “uma gestão muito forte e muito incisiva para a segurança, onde pessoas com desempenho ruim nessa área estavam sendo demitidas, desligadas, afastadas”. Segundo ela, foram dois anos de um discurso muito pesado. “Foi um momento marcado por ‘faça porque a liderança está mandando’. Se você não fizer, está fora”, afirmou. A especialista em Segurança, Marilene Leonello, resume o momento da empresa, na gestão da segurança, da seguinte forma: “Havia sinais de evolução nos resultados, entretanto, mais focados na obediência do que na consciência”.

Em 2011, a gente pensou que não dava para continuar com esse discurso autoritário e hierárquico, de cima para baixo. A gente precisa migrar para uma mensagem que despertasse nas pessoas o fato de elas agirem com segurança porque elas acreditam nisso, porque existe um bem maior que é a vida, que elas querem se cuidar porque elas têm compromissos com as pessoas no trabalho, na família, com os colegas. Precisávamos despertar esse sentimento de que a segurança é importante, está relacionada à preservação da saúde e da vida. (FURTADO, 2015)

Naquele ano, a empresa também iniciava um trabalho de marketing interno com a agência publicitária Happy House, do Rio Grande do Sul. Segundo a proprietária também autora de vários livros na área, Analisa de Medeiros Brum, mais do que conscientizar o público interno sobre a importância do comportamento preventivo e seguro, “a MRS desejava criar uma cultura de Segurança, por esse ser considerado o seu maior valor e também pelas características do negócio e da atividade”.

O primeiro passo foi definir a estratégia. Para que realmente tocasse as pessoas e, também, para que se transformasse numa cultura. A estratégia foi associar o tema à vida das pessoas com foco na família, mostrando que uma vida leva à outra. Depois, foram determinadas fases para que a campanha

fosse realizada a longo prazo, o que também contribuiria para a cultura. Além disso, foi indicado que outros temas, como por exemplo datas comemorativas, fossem trabalhados internamente dentro do mesmo conceito. (BRUM, 2015)

Furtado afirma que nas reuniões de briefing que se seguiram, o caminho foi sendo desenhado para relacionar como a vida do colaborador está ligada à de muitas outras, dentro e fora do trabalho e como, para as pessoas que estão em volta, é importante que o colaborador se cuide, esteja bem, cumpra os procedimentos. Brum acrescenta que a estratégia de comunicação interna escolhida foi para permitir que a campanha fosse percebida como um “benefício não apenas para a vida profissional, mas principalmente para a vida pessoal”. De acordo com a publicitária, a proposta era mostrar que a Segurança está presente em todos os momentos da vida e não pode ser negligenciada em nenhum deles, inclusive, no trabalho. Também objetivou mostrar, ainda que não claramente, as perdas decorrentes da falta de um comportamento seguro. Segundo ela, isso faz com que as pessoas pensem no assunto com um maior nível de profundidade.

“Precisávamos migrar do discurso mais autoritário, mais hierárquico, para um discurso que fizesse sentido para as pessoas. Saímos do ‘faça porque eu estou mandando’ para um discurso do ‘faça porque você acredita’. E acredita porque é importante para você, para sua família, para seus amigos e colegas de trabalho”. (FURTADO, 2015)

Havia ainda segundo Furtado, outra questão a ser resolvida. Como a área operava até então descentralizada, regionalizada, e cada liderança conduzia as ações de Saúde e Segurança do Trabalho como bem entendesse, não havia um discurso unificado, mas múltiplas linguagens, tons, abordagens e tratativas de comunicação diferenciadas para o tema da segurança, definidas conforme o perfil da atividade desenvolvida e o entendimento do líder sobre ele. Até então, nunca havia sido feita uma campanha corporativa que integrasse todas as pessoas da organização em torno de uma temática única e abrangente. As ações eram pontuais, localizadas e esporádicas.

Dentro da proposta apresentada pela Happy House, além das peças físicas, foi sugerido que o lançamento da campanha ocorresse num encontro organizado inicialmente apenas para as lideranças, com o objetivo de sensibilizá-las para que pudessem fazer a campanha “fluir” nas diversas áreas da empresa. A expectativa era de que eles agissem como facilitadores e incentivadores do processo. “O que a gente adaptou e acho que foi a grande sacada foi convidar algumas famílias dos líderes, como elemento surpresa, para participar do evento também”, lembra Furtado.

Segundo ela, fazer com que os líderes sentissem a mesma emoção que queriam despertar nos colaboradores da base foi fundamental para o engajamento deles com a

campanha e o seu sucesso. Para a especialista em Segurança, Marilene Leonello, que coordenou a realização dos quatro encontros: dois em Minas, um no Rio de Janeiro e outro em São Paulo, outro ponto de destaque da iniciativa foi envolver a alta direção da empresa no evento. “Eram os diretores que apresentavam o conceito criativo e como a campanha seria desenvolvida, destacando a importância do comprometimento dos líderes para o seu sucesso”.

Leonello afirma ainda que o presidente da MRS, na época, Eduardo Parente, foi quem sugeriu a ideia do vídeo (disponível em <https://www.mrs.com.br/post-mrs-tv/uma-vida-leva-a-outra-familia-rocha> - acessado em janeiro de 2013) que se tornou uma das peças-chave de reforço da campanha. “Ele queria que o vídeo fosse o mais espontâneo e natural possível e acatou a sugestão da produtora de realiza-lo com personagens reais e não atores. Resolvemos fazer com o filho caçula de um colaborador que também tem uma filha maquinista”. Assim, a Família Rocha protagonizou o vídeo. Com ele, a empresa deu sequência à campanha que, a esta altura, já tomava conta de prédios e instalações da MRS, em adesivos de parede e de elevadores, nos três estados, sendo usados também os meios de comunicação interna disponíveis, assim como os workshops para mobilização dos trabalhadores da base operacional iam acontecendo presencialmente com a participação de familiares e amigos como convidados “surpresa”. Foram distribuídas cópias do vídeo com uma carta orientando o gestor a organizar a apresentação do vídeo para todos os colaboradores da empresa. “A mensagem central era: não é só você que se machuca quando sofre um acidente. Outras pessoas que estão ligadas à sua vida podem sair machucadas também. Você é importante para alguém” (LEONELLO, 2015).

5.3 – A abordagem emocional x racional e o perfil do ferroviário

Brum argumenta que a opção por uma abordagem mais emocional e menos racional nessa campanha seguiu a lógica inversa ao movimento que até então se observava na companhia, na área de segurança. Embora a ferrovia, por seu próprio histórico, fosse um setor marcado pela presença de laços familiares com a presença ainda nos dias de hoje de gerações de profissionais com graus de parentesco, esse sentimento estava desconectado da realidade na mensagem organizacional observada no cenário imediatamente anterior à chegada da consultoria. “A emoção associada a qualquer produto ou ideia toca o espírito das pessoas. Hoje, vivemos a economia do espírito. As pessoas compram o espírito de uma marca, o espírito de um produto, o espírito de uma empresa” (BRUM, 2015). Segundo ela, a abordagem emocional atinge o coração e a mente das pessoas e o resultado é mais efetivo. “A abordagem mais concreta atinge apenas a mente e a escolha acaba sendo também racional. As escolhas emocionais são mais efetivas em nível de assimilação”.

Brum também entende que isso produz níveis diferentes de aceitação que dependem da cultura da própria organização.

“Existem organizações mais sérias, germânicas e concretas que não fazem esse tipo de abordagem e não adotam a estratégia da informação associada à emoção na sua Comunicação Interna (na Comunicação Externa é mais comum adotarem a emoção). Na Comunicação Interna, depende muito da cultura da empresa e até da personalidade das pessoas que a criaram (do seu DNA) e que a dirigem. Isso também tem a ver com o negócio. É mais fácil uma empresa de varejo ou de serviços ser mais emocional do que uma empresa que fabrica matéria prima de aço ou plástico, pela própria natureza da atividade. (BRUM, 2015)

Brum (2015) ressalta que a decisão pela abordagem emocional na campanha também se fundamenta no processo de elaboração do diagnóstico da comunicação interna, trabalho realizado numa fase anterior à campanha, com vistas à reestruturação de canais e veículos de comunicação interna, no qual foram ouvidos grupos de colaboradores da empresa de diversos níveis hierárquicos e localidades distintas. “O perfil dos colaboradores e o público interno da MRS se mostrou bastante emocional, possuindo uma relação mais visceral do que racional com a empresa”. Menezes (2015) ratifica. Para ela, o perfil do ferroviário é de um profissional muito mais apaixonado pela atividade do que propriamente pela empresa, sendo a relação construída com base em fatores simbólicos ligados à ferrovia. “A ferrovia está em nossos livros, nos filmes, na nossa história. É uma relação bucólica, por natureza”, define. Furtado (2015) concorda.

Eu enxergo hoje na MRS pessoas com esse perfil. Gente que está aqui dentro porque a profissão foi passada de pai para filho, por causa da tradição e do amor pela ferrovia. São pessoas que estão ligadas pela história, fazendo conexões com a família, às raízes delas. Mas existe também um novo perfil de quem gosta da ferrovia, tem paixão pela ferrovia, mas porque ela significa desenvolvimento para o país, crescimento, riqueza e não pelo laço familiar. Acho a ferrovia fantástica, porque acredito no seu potencial para o desenvolvimento do país. É uma visão mais econômica. A MRS está sendo uma empresa cada vez com mais jovens. A maior parte já perdeu essa ligação com os vínculos ferroviários do passado”. (FURTADO, 2015)

5.4 - Análise das peças da campanha “Uma Vida leva à outra”

Escolhemos analisar quanto ao conteúdo – texto e imagem - quatro peças da campanha, com o objetivo de identificar as vozes que emergem do discurso empresarial para a produção de sentidos, no tocante às questões da segurança e preservação da vida. Todas foram destinadas exclusivamente ao público interno compreendido por colaboradores, terceiros e familiares. A forma escolhida para esta divulgação privilegiou quatro suportes distintos: cartazes no tamanho A3 impressos e afixados no jornal mural da MRS (Estação da Informação); mensagem encaminhada por e-mail no formato de e-mail marketing, imagem utilizada como descanso de tela nos computadores e estações remotas, e cartão impresso,

encaminhado nominalmente aos colaboradores, em suas residências, pelos Correios.

Observamos que a estratégia adotada teve o objetivo de mobilizar todo o público interno por algum ou todos os meios. Visto que apenas 1/3 dos colaboradores da MRS têm acesso ao computador como instrumento diário de trabalho, a empresa enfatizou o emprego dos recursos impressos para ampliar o alcance da campanha.

5.4.1 - Peça: Dia Mundial de Saúde e Segurança



Os adultos vivem dizendo que a gente deve se cuidar, mas esquecem que eles também precisam.

Vida

28 de abril – Dia Mundial da Segurança e Saúde.

Um dia para lembrar em todos os outros que você pode viver com mais segurança.

Uma *Vida* leva à outra.

MRS
Logística S.A.

A primeira peça analisada foi utilizada na comemoração pelo Dia Mundial de Saúde e

Segurança, em 28 de abril. Nela observamos aspectos verbais e visuais da mensagem. A análise dos elementos nos permite verificar seu modo de produção de sentido, ou seja, a forma como suscitam interpretações baseadas nos signos utilizados. A multiplicidade de vozes se fortalece na relação entre texto e imagem reforçando os elementos lógicos, culturais e emocionais da mensagem. O texto também tem o propósito de retirar toda a ambiguidade que a imagem poderia suscitar. Ao mesmo tempo, a imagem comunica mais informações simultâneas exigindo uma interpretação imediata do destinatário que nem sempre ocorre no plano consciente.

O uso da imagem de crianças na publicidade é uma estratégia recorrente para suscitar a emoção. A figura da criança sugere pureza e a da foto escolhida tem aspecto quase angelical, seja pela cor da pele e olhos muito claros e pelo efeito de luz projetado no fundo da imagem, dando a conotação de pureza, um ser iluminado. O texto foi construído na visão da criança que aqui é a principal interlocutora (e não a empresa) e repete o discurso da infância de que os pais devem se cuidar tanto quanto orientam para que os seus filhos se cuidem. Notamos que a empresa “abre mão” do seu discurso empresarial (como por exemplo, poderia optar por comunicar as regras de segurança do trabalho mais diretamente) para permitir que outras vozes apareçam (no caso a dos filhos) com a clara intenção de “comover” e promover a empatia com os adultos.

O símbolo da campanha – a fita que forma laços – nesta peça, foi usada para escrever a palavra “vida” – mensagem principal do enunciado. Mas seu uso também não é aleatório. A fita “amarrada” ao dedo da criança remete ao hábito antigo de usar elementos não naturais no corpo como lembrete de algo importante ou de algum compromisso. Hábito hoje facilmente substituído pela tecnologia (celulares, computadores e outros assumiram esse papel), mas reforçado pela peça publicitária que ganha também um caráter nostálgico. A relação texto e imagem é sugestiva e reforçada nas palavras que sustentam o enunciado: “esquecem” e “para lembrar”. Nesta peça, o universo de destino da mensagem é o público adulto (e não apenas os pais) porque há na empresa homens e mulheres que não são pais e mães. O vínculo nesse caso se estabelece mais pela imagem da criança que sorri demonstrando afeição.

A fonte usada no texto principal e no texto auxiliar é clara e limpa, sem serifa e de fácil leitura. A exceção é o emprego da fita como suporte para a escrita da palavra “vida”. Uma leitura rápida e desatenta poderia dar a conhecer outra palavra que prejudicaria a compreensão: “viola”. A voz da empresa aparece na mensagem do rodapé, logo abaixo da imagem, assim como sua presença é realçada pela aplicação da logomarca da campanha e da organização assinando a mensagem.

5.4.2 - Peça: Dia das Mães

Para quem nos ensina
a viver com mais segurança
e reforça nossos laços
de amor todos os dias.



Uma *Widex* leva à outra.

MRS
Logística S.A.

Na análise sob a perspectiva da imagem, notamos que alguns elementos do discurso capitalista estão representados. Um dos indícios é a associação entre o dia das mães e a necessidade da entrega de um presente pelos filhos, reforçando o caráter comercial da data que é considerada o segundo maior evento de vendas do comércio, depois do Natal. Os laços propostos pela campanha para o fortalecimento dos vínculos empresa/família estão evidenciados pelo uso da fita que aparece novamente como item de repetição fazendo a conexão entre as peças. Aqui ela também forma uma palavra – mães – sugerindo um vínculo entre a criança que segura o presente e a figura feminina representada apenas por uma mão e não pela mulher de corpo inteiro. O texto também suscita certo mistério - “para quem nos ensina a viver com mais segurança” que poderia ser qualquer outra figura feminina que tenha a função de promover esse valor no trabalho, na família ou na comunidade.

Novamente, a figura em destaque é a da criança que “fala” por meio do texto principal. A voz da empresa está na logomarca que aparece assinando o anúncio. Há também o reforço da imagem da mãe como fonte provedora de afeto e proteção da infância. Uma das vozes sociais que se levanta é a da mulher provedora. Dados do Programa Nacional de Amostragem por Domicílios (Pnad), do IBGE, em 2013, revela que as mulheres já estão à frente de quase 22 milhões de residências no país. O número de homens apontados na pesquisa como “referência da família” subiu 1,8% enquanto o de mulheres cresceu 3%, em comparação com 2008. Nos estados nos quais a MRS tem presença por suas operações de logística ferroviária (MG, RJ e SP), apenas no Rio de Janeiro não foi observado crescimento do número de mulheres que chefiam suas famílias. Em Minas, estado que concentra a maior parte das operações, o aumento foi de 7% e em São Paulo, 4% no comparativo dos dois anos.

5.4.3 - Peça: Dia dos Pais

Alguns ensinamentos
criam laços eternos.
Viver com segurança
é um deles.



Uma *Wicki* leva à outra.

12 de agosto
Dia dos Pais



Nesta peça, emergem interpretações sobre recursos imagéticos que pressupõem uma familiaridade e criação de vínculos por meio do contraste entre a fragilidade do calçado infantil diante do calçado de segurança adulto. Unidos, os cadarços formam a palavra “pais”. No jogo interpretativo, o texto parece descolado da imagem e não lhe faz referência podendo ser aplicado em qualquer outro contexto. A imagem da bota de segurança que foi cortada em função da estrutura do suporte da mensagem (um cartaz em formato A3) sinaliza a presença

da voz da empresa, uma vez que, em geral, calçados de segurança são usados somente nos ambientes fabris, nos quais são desenvolvidas atividades de risco de acidentes com os pés. Ao mesmo tempo, sugere autoridade e firmeza e um certo ar de superioridade e prepotência. A bota aparece corretamente amarrada, indicando que se trata de um jeito maduro de lidar com a segurança. Exatamente o oposto da figura do calçado infantil, cujo cadarço sequer foi passado, suscitando a imagem de fragilidade, de desamparo. Diferentemente das peças anteriores, observa-se que a voz da criança foi suprimida do texto como principal enunciador, a figura infantil está apenas representada, não sendo exibida na sua forma humana.

5.4.4 – Peça: adesivo de parede



A fita, marca da campanha, aparece aqui servindo como elemento de suporte para reforço dos laços que unem às pessoas seja por relações de amizade ou parentesco. Nessa peça, os maquinistas de Barra do Pirai, Carlos e Guilherme, tem suas vidas conectadas por laços profissionais e suas famílias também se interagem por relações de vizinhança e amizade. A fita forma palavras que remetem a sentimentos positivos e nobres que a empresa quer suscitar “admiração”, “paixão”, “carinho”, “dedicação”, entre outras. Aqui podemos observar a ação intencional de não usar fotos produzidas em estúdios para fins publicitários. Foram usadas imagens enviadas pelos próprios colaboradores, visando à criação de uma linguagem mais familiar e próxima à realidade das pessoas. Apesar das imagens e as palavras formadas

pela fita remeterem ao apelo mais afetivo, no texto de apoio é o discurso empresarial que emerge, com uma abordagem imperativa e impositiva: “Esteja certo”, “Viva com segurança”. Ao contrário das outras peças, nas quais o posicionamento interno da empresa foi suprimido, nessa ele aparece junto à logomarca “Seu orgulho, nossa força”. Já a assinatura da campanha “Uma Vida leva à outra” foi omitida na mensagem.

5.5 – Análise da Recepção

Ao término na campanha, no final de 2012, a MRS não realizou uma avaliação do seu impacto e assimilação sobre o imaginário dos colaboradores, por diversas razões, entre elas, mudanças na estrutura da área e troca de gestores. Entretanto, seus efeitos puderam ser percebidos, segundo as especialistas de segurança da empresa, nos *feedbacks* dados pelas lideranças e colaboradores informalmente. Também pode ser observada uma mudança no comportamento dos indicadores da área, no período de vigência da campanha, com reflexos positivos até hoje. A gerente geral Ane Menezes conta que a empresa não registrou, nos últimos três anos, nenhum acidente com vítimas fatais. Embora ela não estabeleça uma relação de causa e efeito entre a campanha e os resultados obtidos, visto a necessidade de uma análise mais ampla e criteriosa, considerando todas as demais ações, ferramentas e projetos de melhoria implantados, a gerente acredita que a campanha “abriu o apetite” dos trabalhadores e da empresa para lidar com o tema de forma mais aberta e próxima do cotidiano das pessoas.

Brum (2015) acredita que embora não tenha sido realizada uma avaliação formal da eficácia da campanha, alguns resultados alcançados pela empresa nos anos que se seguiram mostraram que a semente lançada germinou. “A melhoria foi percebida pela diminuição no índice de acidentes e, também, nas Pesquisas de Clima Organizacional e da “150 Melhores Empresas para Você Trabalhar” da Você S.A./Exame”. Nessa última, em 2015, a MRS figurou pelo quarto ano consecutivo. A autora destaca ainda todo o trabalho de reestruturação da comunicação interna na MRS, feito em 2011, com a consultoria da Happy House. O case está apresentado no apêndice desta edição. Foi feita ampla reformulação dos canais e veículos, com base na consulta e escuta a diretores, gestores e colaboradores. As Pesquisas de Clima Organizacional realizadas pela empresa serviram como base para este levantamento.

Para complementar esse ponto de vista, realizamos, um grupo focal, com maquinistas lotados em Juiz de Fora, para avaliar se a campanha ainda estava presente no imaginário dos trabalhadores. Escolhemos realizar essa pesquisa com maquinistas por representarem o maior contingente de trabalhadores da MRS e, portanto, um dos públicos prioritários na

apresentação da campanha. Participaram do grupo nove maquinistas. O encontro com a pesquisadora aconteceu nas dependências da Escala de Maquinistas em Benfica, bairro da zona norte da cidade. O encontro teve que ser programado de acordo com o calendário de manutenção na linha. Nestas circunstâncias, os maquinistas puderam ser reunidos com mais facilidade. Em geral, eles estão no trecho, conduzindo as composições em longas viagens longe de casa, em horários e dias alternados de trabalho. A rotina dos maquinistas e seu dia de viagem podem ser acompanhados em vários vídeos disponíveis na internet. Um deles, filmado com colaboradores da MRS é o “Vida de maquinista”, está acessível no site da Revista Ferroviária, publicação nacional especializada em notícias do setor. www.revistaferroviaria.com.br/index.asp?InCdEditoria=13&InCdMateria=15406.

O objetivo da pesquisa era compreender o quanto da campanha ainda estaria presente no imaginário das pessoas, após três anos de sua realização, e que lembranças viriam à tona, a partir da estimulação, com o uso da entrevista semiestruturada, e a partir das interações entre os participantes. Também procurou-se observar se as estratégias sensíveis foram suficientes para manter a mensagem viva na lembrança do maquinista.

Inicialmente, apenas o nome da campanha foi mencionado e as pessoas foram convidadas a discorrer sobre o que se lembravam dela. A pesquisadora pode então observar que o nível de lembrança era alto. Os participantes descreveram com facilidade e riqueza de detalhes as peças que ilustraram a campanha. Alguns mencionaram os eventos com a participação das famílias, citando o nome dos colegas que apareceram na campanha. Mencionaram também o vídeo gravado com a família Rocha. Após sua exibição, os relatos foram surgindo de maneira ainda mais abundantes.

Os ferroviários consideram-se “apaixonados” pela profissão e apontam que a razão para isso está na própria vida do maquinista, cuja escala de trabalho não poupa feriados e, por vezes, até tira o trabalhador do seu contato com a família em datas importantes de confraternização, como as festas de fim de ano. Segundo eles, quem não é apaixonado pelo que faz não suportaria esses sacrifícios em viagens longas e demoradas, longe do convívio familiar.

Os participantes acreditam que o grande diferencial da campanha foi ter buscado tratar o tema da segurança por outro viés, usando a emoção, ao invés da ordem direta do “faça isso, desse jeito”. Também enfatizaram que esse recurso é muito mais efetivo, pois “o que a gente sente guarda mais”. O uso da criança na mensagem também foi bem avaliado na medida em que suscita, de maneira mais contundente, a ideia da proteção e do cuidado.

Reverberaram entre os participantes, o alinhamento entre as práticas de segurança

exigidas na empresa e que são levadas também para a vida cotidiana. Um participante afirmou que antigamente trocava o chuveiro de casa sem desligar o relógio. Hoje já não se arrisca, prefere avaliar eventuais riscos antes de desempenhar qualquer tarefa que possa representar risco a sua vida.

Também a forma como a MRS aborda a questão da segurança hoje e no passado, de maneira mais ampliada, foi mencionada pelos maquinistas. A comparação entre situações que eram “normais” antigamente e hoje são vistas com estranheza e em tom de brincadeira. Eles citaram que havia até treinamento “extraoficial” para ensinar o maquinista a subir e descer do trem em movimento. “Hoje, você descer de um veículo ferroviário em movimento dá demissão”. Segundo eles, houve uma “mudança de mentalidade” e a empresa vive dias, no tocante à segurança, de busca pelo equilíbrio entre o que já foi “frouxo” e depois “radical”.

Na sequência, apresentaremos alguns depoimentos extraídos, na íntegra, da fala dos maquinistas, durante a sessão, subdivididas por temas, apenas para organizar melhor o material coletado.

A CAMPANHA

“Essa campanha tinha vários relatos de familiares de maquinistas – pai e filho. Vi em Barra do Piraí e em Lafaiete – com as esposas, filhos, falando como era importante voltar para a casa depois de um dia de trabalho. A percepção dos familiares sobre o trabalho. Como a vida das pessoas da família estavam entrelaçadas. Às vezes era amigo, nem era familiar. Quais os problemas que leva, como que uma coisa afeta a outra”.

“Os depoimentos estavam em banners e cartazes. Teve o vídeo também, muito especial. Lembro muito da parte gráfica”.

“Aqui na escala temos acesso muito restrito ao sistema da empresa. Para consultar alguma coisa temos que ter senha e nós não temos esse acesso. Agora que liberaram alguns vídeos da MRS TV. É só nível de coordenador para cima”.

“Maquinista tem a particularidade do horário dele. Não tem contato. Você pega duas horas da manhã e chega a uma hora da manhã de outro dia. A comunicação do papel, do banner, do folder, do avis, lemos sempre. Temos a obrigação de ler o quadro de aviso – o técnico e o social”.

“O vídeo do Haroldo e da Raquel. Eu vi. Eu acho que sensibiliza mais. Tem sempre alguém esperando. Moro com a minha mãe e minha avó e sei que elas estão esperando por mim”

“É bem mais impactante, quando mexe com a família, é diferente. Mesmo sendo outra família que não a nossa”.

“A gente vendo o vídeo, emociona. A gente se coloca na pele dele. Arrepia. Essa peça foi bem montada”.

“A emoção é a mesma da primeira vez”.

“Não é só cumprir o procedimento. A mensagem é totalmente diferente. É algo a mais”. Quando você recebe uma coisa de um supervisor, de um chefe, você considera aquilo uma ordem. Não pensa além daquilo. Você está sendo mandado. Tem vários jeitos de dizer uma ordem. Essa da campanha foi diferente. Fora de comparação”.

“O ferroviário é doutrinado a seguir normas. Para atravessar a linha você tem que estar com capacete, óculos, perneira e colete refletivo. 100% dos empregados só vão atravessar com esses equipamentos. Esse tipo de campanha vem a acrescentar. Mas não quer dizer que na inexistência dela, deixaremos de cumprir o procedimento. Mas é um reforço muito grande”.

“Você usa os equipamentos para se proteger. Essa mensagem da campanha nos questiona: proteger para que? Só para a empresa não ter prejuízo, não ter dias de afastamento? Voltar inteirinho para casa acrescenta mais. Eu penso assim é muito mais importante eu voltar para casa inteiro para eles, seguindo as normas do que só seguir as normas para não dar prejuízo para a empresa ou para mim mesmo”.

“A agilidade de informação é muito grande. O vídeo vai impactar, levar ao subconsciente porque tem alguém me esperando em casa”.

“No trecho, a gente pensa mais ainda na família. Quanto mais longe a gente está, mais dá vontade de voltar”.

“Depois que tomou consciência da coisa, fica difícil fazer diferente disso. Eu tiro base assim, as vezes vou fazer alguma coisa em casa, procuro fazer do jeito certo e seguro, pode até demorar mais”.

“Um exemplo é cinto de segurança. Dificilmente você vai ver um ferroviário sem o cinto de segurança no carro. Acaba sendo uma via de duas mãos: no trabalho e na vida”.

“Você se cuida no trabalho para voltar para casa e se cuida em casa para voltar para o trabalho”.

“Ferroviário quando chega na garagem de casa, ele tira o cinto para abrir a garagem e depois quando volta para o carro, coloca o cinto novamente. Só para entrar na garagem”.

“Isso é interessante. Antes de trabalhar aqui, quantas vezes eu trocava o chuveiro em casa sem desligar o relógio. Hoje eu não faço mais isso. Desligo e faço a troca”.

“Nunca havia pensado nisso, nessa via de duas mãos entre o trabalho e a vida lá fora”.

“E quem tem filho? O tratamento hoje é totalmente diferente. Cultura de prevenção”.

“A MRS tem um programa muito interessante que é o Família no Trem. Eu trouxe a minha esposa, hoje ela entende muito melhor a minha rotina”.

A PAIXÃO PELA FERROVIA E A ROTINA DO MAQUINISTA

“Quem sai para trabalhar as 7h da manhã é uma coisa. Quem não tem horário, pode sair a qualquer hora é outra coisa”.

“Ou você acostuma com isso ou sai. Ou se enquadra ou não fica”.

“A gente chega aqui para trabalhar no dia 31 de dezembro, às 22h. A família preparada para a ceia e você sai. Os parentes de longe na sua casa para o almoço de Natal e você tem que sair para trabalhar. Vida de maquinista é assim. Só quem é apaixonado pelo que faz consegue viver desse jeito”.

“A família se envolve na nossa vida. Minha esposa me ligou agora. Ela viu passando uma composição de socorro de lastro. Me ligou para saber se aconteceu alguma coisa. Também não está passando trem e ela queria saber o que está acontecendo. Então expliquei que era intervalo da linha. Ela está na rua, tem também essa preocupação com a segurança, com o acidente”.

“Não existe rotina. São horários diferenciados. Tem que abrir mão de eventos sociais”.

“A gente faz a extensão da casa da gente aqui. Dois ferroviários quando encontram só falam de ferrovia. A gente anda em bando”.

“E não é só da empresa, pode ser de outra ferrovia. Conheci um ferroviário da FCA (Ferrovia Centro-Atlântica), passeando em São João Del Rei. Acabou o final de semana. Foi só falar de trem”.

“Muitos pais e filhos na ferrovia. Antigamente era mais fácil observar isso. Era quase uma passagem de bastão, pois o número de profissões a seguir era mais reduzido”.

“Ferroviário sempre tem orgulho do que faz. Geralmente quando o cara fala que é maquinista, pode olhar, ele estufa o peito”.

“A grande maioria é apaixonada. Dá para ver no rosto. Vou citar nosso colega Nelson Marciano que chegava aqui para trabalhar, as 23h, do dia 31 de dezembro e já dizia ‘maravilha’. Acima de 90% é apaixonado”

“Pela rotina que a gente falou, se não for apaixonado, não vem. O serviço é gostoso. Pegar uma viagem problemática e chegar com ela, é muito prazeroso. Se eu tivesse que trabalhar dentro de uma salinha fechada, eu ia mudar de serviço uma vez por mês”.

“Você não tem um mesmo lugar. Hoje você está aqui, amanhã está lá”.

“O mundo não é romântico. Temos vários padrões a seguir. Não adianta ser apaixonado pela profissão e não ter conhecimento e habilidade porque não vai longe”.

“A paixão faz a gente querer aprender mais, executar bem, ser um bom profissional”.

Essa campanha foi focada na tração. Geralmente faz campanha na empresa, mas de outros assuntos, não relacionadas ao nosso dia a dia, ao nosso mundo”.

O EMPREGO DA EMOÇÃO

“A emoção que vem acompanhada com o material tatua na sua mente. Daqui a seis meses, se fizer uma campanha novamente com esse mesmo vídeo, vai emocionar novamente. Essa emoção gerada guarda o recado. O recado é sobre segurança, me motivou dessa forma, ficou gravado”.

“Sabe uma coisa que eu acho legal? O maquinista no ônibus interurbano deve ser o único dos 40 passageiros usando o cinto. A gente sabe de acidentes com ônibus que só se salvaram as pessoas que estavam com cinto. A questão da emoção entra para formar a consciência das pessoas. Se entrasse uma criança nesse ônibus e desse o depoimento de que ficou sem o pai porque ele não usava cinto, os passageiros todos iam colocar o cinto e levariam isso para a vida”.

“O impacto da mensagem é que usaram uma criança e o nosso senso de proteção com a criança é muito maior. Se usassem um adulto não teria o mesmo efeito”.

“O jeito de tocar para sensibilizar mais. O que a gente sente guarda mais”.

“Só a informação fica na sua memória de curto prazo. Com a emoção, ela vai para a memória de longo prazo”.

“Acessa outras partes do cérebro. Algumas campanhas são puramente cognitivas. Acabou, saiu do foco, eu não preciso mais saber”.

“Não conseguimos esquecer esse material. É inesquecível”.

SEGURANÇA NA MRS

“Eu acho que o Daniel pode falar porque ele pegou uma época em que tudo era liberado. Hoje isso é muito mais debatido, discutido. Não tem nem comparação. Antes se você fizesse alguma coisa errada, mas no final desse certo, não tinha problema nenhum”.

“Uma nota de 1 a 10 para a segurança, seria 9 caminhando para o 10. É uma preocupação muito grande da empresa”.

“Você tem canais para relatar o que não é seguro. O principal disso é a ideia. O jeito que é feito. Às vezes é até exagerado. Um zelo excessivo. Mas têm se corrigido os exageros. Isso é importante”.

“É mudança de mentalidade: era muito liberado, depois virou exagero e agora busca-se o equilíbrio”.

“Já ouvi maquinista antigo comentar que antes havia treinamento para maquinista subir e descer da locomotiva em movimento (extraoficial, é claro) ”.

“Hoje você descer de um veículo ferroviário em movimento, é considerada falta grave, dá demissão”.

“Se você tiver embasado, pode recusar tarefa sim”.

6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O homem latino-americano não dispensa uma boa dose de emoção e paixão em tudo o que faz. Brasileiro gosta de futebol e samba, é personalista, confunde o público com o particular, elege a família como o centro de seus afetos e de sua devoção. Ferroviário é apaixonado por trem e se considera uma grande família, vivendo em um mundo particular, cercado de lembranças. Da criança que brinca com o ferrolama até o suicida que busca a morte pelos trilhos, a sedução e o fascínio que essa atividade exerce sobre o homem merece respeito. A palavra “trem” que no mineirês ganha múltiplos significados e empregos distintos, para o ferroviário também é sinônimo de trabalho e paixão.

Em rápida pesquisa na internet, é possível encontrar centenas de vídeos com depoimentos de ferroviários e ex-ferroviários que vivem da nostalgia dos áureos tempos do passado do transporte sobre os trilhos. Também assistimos, nos últimos anos, aumentar o interesse da mídia pela atividade, seja pelo fato de a ferrovia brasileira ter sua faixa de domínio cercada por contingentes populacionais e isso provocar uma convivência nem sempre pacífica com o cotidiano das cidades, seja pela promessa de que o Brasil crescerá sobre os trilhos. O fato de ter sido uma das primeiras categorias de trabalhadores de homens livres e sobre a qual eram depositadas as expectativas de expansão e crescimento do país, faz os ferroviários conviverem, ainda nos dias de hoje, com duas realidades contraditórias: o apego ao status alcançado pela categoria no passado e a aposta permanente como agente de desenvolvimento para o futuro. A ferrovia é, desde os tempos (e ambições) do Barão de Mauá, a manifestação concreta da esperança desenvolvimentista, em termos logísticos, tanto no transporte de passageiros, como no transporte de cargas. Planos logísticos são lançados e relançados, governo após governo, inflamam discursos políticos e incitam reflexões da sociedade. A ferrovia segue no olho do furacão.

Nesse trabalho, descobrimos que os entraves ao desenvolvimento pleno da atividade ferroviária vão muito além dos interesses e do discurso desenvolvimentista dos governantes: são frutos de problemas de ordem física, técnica e estrutural de diferenciação de bitolas, somada à falta de investimentos que impede a integração das diversas malhas ferroviárias, existentes no país. A raiz do problema remonta o modelo de concessão adotado lá trás, ainda no Brasil Império, sendo reforçado pelo descaso e abandono quando outros interesses econômicos – o investimento no setor rodoviário – por exemplo, pareceram mais lucrativos aos olhos (e bolsos) dos governantes e investidores. Talvez, por esse descompasso do tempo, os ferroviários ainda vivem hoje presos às memórias do passado, acalentando sonhos e

apostas na redescoberta dos trilhos como opção mais viável aos problemas de ordem logística, num país de dimensões continentais como o nosso.

A memória afetiva que a própria categoria carrega é reforçada ainda hoje no seu cotidiano. Na MRS, por exemplo, são muitos (muitos mesmo), os exemplos de várias gerações de ferroviários trabalhando na empresa: avós, pais, tios, primos, filhos, sobrinhos, netos, maridos e esposas. Portanto, é comum para esse público, família ser assunto no trabalho e trabalho tornar-se assunto de família. Há uma máxima que circula nos corredores da empresa de que ferroviário quando se aposenta compra uma casa perto da linha, só para continuar a ouvir o apito do trem. Essa relação tão estreita e próxima causou estranhamento no período que convivi diariamente com a rotina dos empregados, por quase três anos. E foi essa inquietude em encontrar respostas para essa constatação, uma das motivações dessa pesquisa.

Mas a estrela principal dessa dissertação é a afetividade. Qual a sua influência? Era a pergunta feita antes de me embrenhar nessa pesquisa. Algumas respostas foram dadas e considero apropriadas para o momento (pelo menos acalmaram meu coração por um tempo), mas a investigação que aqui se inicia não se esgota, muito menos nessa mensagem de despedida. É o começo de um processo de entendimento mais amplo. Falta tanto ainda! Como as contribuições da psicanálise, por exemplo. Investigar o inconsciente para desvendar, além dos aspectos antropológicos e culturais, também os aspectos psicológicos que levam os indivíduos (sobretudo os povos colonizados por países ibero-americanos) à tamanha suscetibilidade quando o assunto é emoção – é matéria para muito mais pesquisa e estudos envolvendo esferas do pensamento complexo.

É certo que o “homem cordial” de Sérgio Buarque de Hollanda foi um presente para essa pesquisa e minha motivação para ela aumentou, consideravelmente, depois dele. Entender porque para o brasileiro é tão importante criar vínculos e intimidade com pessoas e ambientes, para se sentir “em família”, respondeu boa parte dos meus questionamentos (e sofrimentos) e ajudou a compreender a raiz do comportamento inclinado a sempre buscar um jeitinho – isso mesmo, com a terminação “inho” que tanto gostamos – para tudo. Malandragem? Esperteza? Criatividade para driblar as incoerências e a falta de respostas para problemas da existência? Responder com perguntas deve ser um hábito cultural do pesquisador brasileiro.

A neurociência também mereceu amplo destaque nessa pesquisa. Antônio Damásio um de seus principais expoentes, na atualidade, ganhou minha atenção, sobretudo pela coragem de buscar respostas para uma inquietude (que devia ser a dele) de questionar a

supremacia da razão sobre a emoção. Para quem é mais cordial (na definição de Hollanda, como eu), foi um alívio saber que as emoções são tão relevantes para o processo consciente e racional da tomada de decisão. Também foi possível compreender melhor porque a campanha de segurança da MRS alcançou tamanha repercussão entre os colaboradores ao ativar a memória afetiva das pessoas, sobretudo pela importância histórica da ferrovia presente no imaginário dos ferroviários: a imagem construída de uma grande família que se desenvolveu ao longo dos trilhos e aparatos ferroviários. Na prática, descobrimos que, de fato, isso ocorreu, com o surgimento de vilas e povoados inteiros destinados aos trabalhadores da indústria ferroviária e suas famílias. Também explica o fato de a atividade ter sido, pela proximidade (as crianças cresciam dentro das oficinas) passada entre gerações.

Considero que as questões relacionadas ao processo constitutivo das emoções no maquinário neural foram respondidas pelos estudos e avanços alcançados pela neurociência. Também entendo que as pesquisas sobre aspectos da identidade brasileira respondem aos questionamentos apresentados na introdução desse trabalho e ajudam a compreender o perfil de escolhas mais emocionais do brasileiro. A história do surgimento da ferrovia, a necessidade de regras e procedimentos que visam à proteção das pessoas no ambiente de trabalho, também são fatores bem assimilados na tarefa de compreender a relevância do tema segurança na rotina do trabalhador. Se aplicássemos, por exemplo, a Pirâmide de Maslow, à estrutura organizacional, a segurança poderia ser, a considerar outros fatores, uma de suas necessidades relevantes.

Entretanto, as questões diretamente relacionadas ao afeto e à comunicação ainda carecem de muito mais aprofundamento. O tal “lado obscuro”, conforme citação de Muniz Sodré, é pouco explorado pelas ciências sociais como potencial de transformação do humano. As estratégias sensíveis estão sendo usadas amplamente, mas na maioria das vezes, na visão restrita da manipulação dos afetos com objetivos mercadológicos e ideológicos. A complexidade do tema exige uma investigação ampliada, com uma abordagem multidisciplinar, envolvendo múltiplos saberes, levando-nos a rumos inovadores na construção do conhecimento: pelas partes e pelo todo. Sabendo que a emoção é fundamental para a tomada de decisão, não podemos continuar assistindo passivamente o discurso soberano da razão como condição para o pleno desenvolvimento das relações e faculdades humanas.

7 – REFERÊNCIAS

- ABERJE. **Conceitos de Comunicação**. Disponível em:
<www.aberje.com.br/novo/pub_conceitos.asp> Acesso em: 10. mar. 2013.
- ABREU, Maria Júlia C. e SILVA, Gerogina Alves Vieira – **Contratos Psicológicos nas Organizações**: bases de sua construção – REGEUSP Revista de Gestão USP, São Paulo, V.13, n.especial, p-93-104, 2006.
- BAESSO, Marise. **A representação da Polícia Militar de Minas Gerais no Supernotícia, o maior jornal dos mineiros**. 2012. Dissertação de Mestrado. UFJF
- BAKHTIN, Mikhail Mikhailovic. Beth Brait (org). **Conceitos-chave** – São Paulo: Contexto, 2006.
- BALDISSERA, Rudimar. **Imagem-conceito**: anterior à comunicação, um lugar de significação. Porto Alegre: 2004, Tese (doutorado) – Faculdade de Comunicação Social, PUCRS, 2004
- BENAZZI, João Renato de Souza Coelho. **Identidade e Estilo de Vida**: Analisando o Ambiente Cultural e de Consumo Contemporâneo na Produção de Sentido da Comunicação Organizacional. In: XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2010, Caxias do Sul, RS. São Paulo: Intercom, 2010. Disponível em:
<<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2010/index.htm>>.
- BRUM, Medeiros Analisa de. **Endomarketing de A a Z**. São Paulo: Integrare Editora, 2010.
- _____. **Sorria, Você trabalha aqui!** São Paulo: Integrare Editora, 2012.
- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial no Brasil: uma leitura crítica**. São Paulo: Mojoara Editorial, 2007.
- BRANDÃO, Hilma Aparecida. **Memórias de um tempo perdido**: a Estrada de Ferro Goiás e a cidade de Ipameri, início do século XX. 2005. Dissertação (Mestrado em História)/Universidade Federal de Uberlândia, 2005.
- CAHEN, Roger. **Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre Comunicação Empresarial**. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.
- CALVO, Célia Rocha. **Trabalho e ferrovia**: a experiência de ser ferroviário da Companhia Paulista, 1890-1925. 1994. Dissertação (Mestrado em História)/Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 1994.
- CANCLINI, Néstor García. **Diferentes, desiguales y desconectados**. Spain, Gedisa, 2009.
- CANO, Wilson. **Raízes da Concentração Industrial em São Paulo**, São Paulo: Difel, 1977.
- CLEMEN, Paulo. **Como Implantar uma Área de Comunicação Interna: nós, as Pessoas, fazemos a diferença: guia prático e reflexões**. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

_____. Comunicação é o princípio e o fim. In: LOPES, Boanerges. **Gestão em Comunicação Empresarial: teoria e técnica**. Juiz de Fora: Produtora Multimeios, 2007. p. 37-41.

COSTA, Wilma Peres. **Ferrovias e Trabalho Assalariado em São Paulo**. Campinas-SP, Dissertação de Mestrado IFCH/UNICAMP, 1975, p.160.

COUTINHO, Carlos Nelson – **Cultura e Sociedade no Brasil**, Expressão Popular, 2011; 1ª ed.: DP&A Editora, 2005.

DAMASCENO, ALHEN. **Brasilidade e publicidade**: Como a publicidade ressalta a identidade brasileira em sua comunicação. LOGOS 36 Comunicação e Entretenimento: Práticas Sociais, Indústrias e Linguagens. Vol.19, Nº 01, 1º semestre 2012

DAMÁSIO, António R. **O Erro de Descartes**. São Paulo: Editora Schwarcz.2012
_____. E o cérebro criou o homem. São Paulo: Companhia das Letras, 2011.

DaMATTA, Roberto. **O que faz do brasil, Brasil**. São Paulo: Rocco, 1984

DEBORD, Guy. **A sociedade do espetáculo**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1997.

DNIT. **História da ferrovia no Brasil**. Disponível em: <www.dnit.com.br> Acesso em 14 Abril 2015.

DUARTE, Jorge: **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia**: teoria e técnica. Jorge Duarte (Organizador). 4º Ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

ECOLÓGICO. **Revista publicada pelo Grupo Ecológico**, de 18 de outubro de 2013, Ed.62, ano5. Disponível em www.revistaecologico.com.br. Acessada em janeiro 2013.

FAUSTO NETO, Antônio. **Comunicação das Organizações**: da vigilância aos pontos de fuga. In: Oliveira, Ivone de L & SOARES, Ana Thereza N. (orgs). Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

FRANÇA, Vera V. **O objeto da comunicação/A comunicação como objeto**. In: HOHLFELDT, A. et al. (orgs). **Teorias da comunicação: conceitos, escolas, tendências**. Petrópolis: Vozes, 2001.

FURTADO, Larissa. Entrevista concedida à autora em 9 de abril de 2015.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva. 1995

HALL, Stuart. A identidade cultural na pós-modernidade. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

_____. **A Identidade cultural na pós-modernidade**. Trad. Tomaz Tadeu da Silva, Guacira Lopes Louro. 11ª.ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

_____. **Da diáspora: identidades e mediações culturais**. Liv Sovik (org); trad. Adelaine La Guardia Resende et al. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2003.

HOLANDA, Sérgio Buarque. **Raízes do Brasil**. Rio de Janeiro: Editora José Olympio, 1978

_____. Sérgio Buarque. **O Homem Cordial**. São Paulo: Editora Schwarcz, 2013

KELLNER, Douglas. **A cultura da mídia: estudos culturais: identidade e política entre o moderno e o pós-moderno**. Trad. Ivone C. Benedetti. Bauru, SP: Edusc, 2001.

LARA, Cássia Vale; LOPES, Boanerges. **As terminologias em Comunicação Organizacional e as disputas de poder simbólico em sua produção na voz dos principais autores da área**. In: XXXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2012, Fortaleza. São Paulo: Intercom, 2012. Disponível em:

<<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2012/index.htm>>. Acesso em: 25 jun.2013.

LEONELLO, Marilene. Entrevista concedida à autora em 5 de abril de 2015.

LOPES, Boanerges; LARA, Cássia Vale. **Batalhas simbólicas e controvérsias terminológicas. A Comunicação nas Organizações e a busca pelas identidades e alteridades**. XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2009, Curitiba, PR. São Paulo: Intercom, 2009. Disponível em:

<<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/index.htm>>.

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006a.

MENEZES, Ane Matheus. Entrevista concedida à autora em 8 de abril de 2015.

MONNERAT, Rosane Mauro. **A publicidade pelo avesso: propaganda e publicidade, ideologias e mitos e a expressão da idéia: o processo de criação da palavra publicitária**. Niterói: Editora Ed. Uff, 2003.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2007

MRS Logística. Disponível em: <www.mrs.com.br> Acesso em 14 Abril 2015.

NASCIMENTO, Iara Marques do; LOPES, Boanerges B. **Comunicação e Cultura: uma nova percepção de identidade organizacional para a Acesso Comunicação Jr**. XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2010, Caxias do Sul, RS. São Paulo: Intercom, 2010. Disponível em:

<<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2010/index.htm>>

OLIVEIRA, Joao Candido de. **Segurança e saúde no trabalho: uma questão mal compreendida**. São Paulo Perspec. vol.17 no.2 São Paulo Apr./June 2003.

ROSA, M.V.F.P.do Couto e ARNOLDI, Marlene. **A Entrevista na Pesquisa Qualitativa**. Belo Horizonte: Autêntica, 2006

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Jornalismo empresarial: Teoria e Prática**. 2º Ed. São Paulo. Sannus. 1987

RIBEIRO, Darcy. **O Povo Brasileiro**, a Formação e o Sentido do Brasil. 2ª Ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

SEGNINI, Liliana R. Petrelli. **Ferrovias e ferroviários**: uma contribuição para a análise do poder disciplinar na empresa. São Paulo, Cortez Ed., 1982, 15

SODRÉ, Muniz. **As estratégias sensíveis: afeto, mídia e política**. Petrópolis: Vozes, 2006

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. p. 54-61.

TRINTA, Aluizio Ramos. Identidade, identificação e projeção: telenovela e papéis sociais, no Brasil. In: COUTINHO, Iluska e SILVEIRA JÚNIOR, Potiguara Mendes (Org.) **Comunicação: Tecnologia e identidade**. Rio de Janeiro: Mauad X, 2007, p.151-164.

ZAMBELO, Henrique J. **Ferrovias e Memória**. Estudo sobre o trabalho e a categoria dos antigos da Vila Industrial de Campinas. USP, 2005.

APÊNDICE

Entrevista com a publicitária e escritora Analisa de Medeiros Brum Diretora da Happy House Brasil Tema – Campanha da MRS – Uma Vida leva à Outra

Qual era o problema de comunicação que a MRS pretendia resolver quando solicitou a campanha?

Mais do que conscientizar o público interno sobre a importância do comportamento preventivo e seguro, a MRS desejava criar uma cultura de Segurança, por esse ser considerado o seu maior valor e também pelas características do negócio e da atividade que as pessoas desenvolvem.

Como ela foi pensada, planejada?

O primeiro passo foi definir a estratégia. Para que realmente tocasse as pessoas e, também, para que se transformasse numa cultura, a estratégia foi associar o tema à vida das pessoas com foco na família, mostrando que uma vida leva à outra.

Depois, foram determinadas fases para que a campanha fosse realizada a longo prazo, o que também contribuiria para a cultura.

Além disso, foi indicado que outros temas, como por exemplo datas comemorativas, fossem trabalhados internamente dentro do mesmo conceito.

Por que a solução que vocês encontraram envolveu a família? Foi uma escolha deliberada e por quais razões?

Foi a estratégia de Comunicação Interna escolhida para que a campanha fosse percebida como um benefício não apenas para a vida profissional, mas principalmente para a vida pessoal.

A ideia era mostrar que a Segurança deve estar presente em todos os momentos da vida.

Além disso, a estratégia teve como objetivo mostrar as perdas decorrentes da falta de um comportamento seguro. Isso faz com que as pessoas pensem no assunto com uma maior profundidade.

Por que a publicidade se apropria dos elementos que sugerem afetividade para engajar o público interno em questões relacionadas ao mundo do trabalho?

Porque as pessoas estão cada vez mais emocionais. E porque a emoção associada a qualquer produto ou ideia toca o espírito das pessoas. Hoje, vivemos a economia do espírito. As pessoas compram o espírito de uma marca, o espírito de um produto, o espírito de uma empresa.

A abordagem emocional atinge o coração e a mente das pessoas e o resultado é maior.

A abordagem mais concreta atinge apenas a mente e a escolha acaba sendo também racional.

As escolhas emocionais são mais efetivas em nível de assimilação e de compra.

Isso é possível em todas as perfis de organizações? Seria um traço comum do brasileiro?

Existem organizações mais sérias, germânicas e concretas que não fazem esse tipo de abordagem e não adotam a estratégia da informação associada à emoção na sua Comunicação Interna (na Comunicação Externa é mais comum adotarem a emoção).

Na Comunicação Interna, depende muito da cultura da empresa e até da personalidade das pessoas que a criaram (do seu DNA) e que a dirigem.

Isso também tem a ver com o negócio. É mais fácil uma empresa de varejo ou de serviços ser mais emocional do que uma empresa que fabrica matéria prima de aço ou plástico, pela própria natureza da atividade.

Mas as organizações, na medida em que vão se desenvolvendo em Comunicação Interna e estabelecendo uma maior aproximação com o público interno, tendem a se tornar um pouco mais emocional.

Segurança é um assunto que exige uma postura racional. Por que investir em mensagens com apelo afetivo, mais emocional?

Pelos motivos acima. Mas a emoção tem que estar associada à informação. A parte concreta é a da informação, momento da campanha em que a empresa deve repassar regras e dicas de comportamento a serem seguidas.

Você acredita que ao mexer com as emoções das pessoas fica mais fácil alcançar a razão? Por que?

Também pelos motivos colocados acima.

Tem também o fator de que a emoção chama mais a atenção. Então, produz resultados já no início da campanha.

O ideal é que a campanha seja emocional no início e depois traga informações concretas. Ela não deve ser apenas emoção.

A razão é resultado da associação desses dois fatores.

No trabalho inicial de diagnóstico da MRS, vocês identificaram algum aspecto no perfil do trabalhador ferroviário que o fizesse mais propenso ao uso de recursos afetivos nas campanhas? Se sim, quais foram?

Não. No diagnóstico que fizemos os Colaboradores foram questionados apenas sobre o processo de Comunicação Interna.

A necessidade de uma campanha de longa duração sobre Segurança foi percebida pelas áreas que possuem esse assunto sob a sua responsabilidade e, também, em função dos resultados identificados em nível de Segurança.

Mas é importante ressaltar que, no processo de diagnóstico, é possível identificar o perfil dos Colaboradores e o público interno da MRS se mostrou bastante emocional, possuindo uma relação mais emocional do que racional com a empresa.

Vocês tiveram algum retorno sobre o resultado da campanha e o impacto gerado por ela nas pessoas?

Os resultados, de forma concreta, não foram pesquisados. A melhoria em nível de Segurança foi percebida pelos responsáveis por esse assunto dentro da empresa pela diminuição no índice de acidentes e, também, nas Pesquisas de Clima Organizacional e da “150 Melhores Empresas para Você Trabalhar” da Você S.A./Exame.

Essas pesquisas não são realizadas pela HappyHouse. A agência realiza somente diagnósticos e pesquisas de Comunicação Interna.

Esse é um caso de sucesso da agência?

Acreditamos que sim. Apesar de não termos informações concretas sobre resultado, foi uma campanha bastante importante para MRS e o conceito “Uma vida leva a outra” foi internalizado.

Roteiro para Grupo Focal

- Vocês se lembram da campanha de segurança- Uma Vida leva à Outra?
(Sem apresentar o vídeo para avaliar o grau de lembrança da campanha. Depois de ouvir as primeiras manifestações, exibir o vídeo para continuar a conversa)
- Por que vocês acham que ela continua presente na memória de vocês?
- O que vocês destacariam nela?
- A presença da família ou o recado de um filho no ambiente de trabalho desperta que sentimentos com relação à mensagem?
- Vocês acham apropriado a empresa usar esse recurso da família, dos laços afetivos, para despertar a atenção dos colaboradores para a segurança? Por que?
- Qual a importância que a empresa dá à segurança?
- E qual a importância que vocês dão?
- O maquinista passa muito tempo longe de casa. Fazem viagens longas, muitas vezes, sozinhos. Quando vocês estão no trabalho, conseguem pensar fazer essa conexão entre o trabalho, a segurança e a família?
- Pensam, de fato, em voltar para a casa, com segurança e tomam atitudes no trabalho que garantam a integridade de vocês nesse ir e vir?
- A certeza de que são importantes para a família de vocês, faz com que tomem medidas mais cautelosas no trabalho?
- Mudou alguma coisa na forma como vocês pensam a segurança depois dessa campanha?
- Mudou alguma coisa com relação à imagem que vocês têm da empresa?
- Além do vídeo, tivemos a realização de vários workshops com a presença das famílias e as pessoas se emocionaram muito. A emoção ajuda ou atrapalha na hora de tomar decisões com relação à segurança no trabalho?
- Vocês se sentiriam ainda mais motivados a seguir as regras e procedimentos de segurança, se o pai, a mãe, um irmão, ou um filho dissessem o quanto querem vocês de volta em casa com saúde depois de um dia de trabalho?
- E na família, muda alguma coisa quando eles conhecem melhor o trabalho de vocês?
- Têm algum caso para contar?

Roteiro para Entrevista de Profundidade

- **SEGURANÇA**
- Como a questão da segurança é tratada pela MRS?
- Como a área está estruturada?
- Quais são os principais indicadores da área?
- Como a empresa controla e monitora esses indicadores?
- Como está o desempenho desses indicadores hoje?
- Quanto a MRS investe na segurança ferroviária anualmente?
- Qual o tipo mais comum de acidentes na ferrovia?

- O trabalho na ferrovia é altamente regulado por normas e procedimentos e milhões são gastos todos os anos com equipamentos e medidas de prevenção. Na sua opinião, porque os acidentes continuam acontecendo?
- O que a empresa espera do comportamento de seus colaboradores com relação à prática cotidiana da segurança?
- Há penalidades para os colaboradores quando a investigação sobre a causa do acidente aponta que houve falha humana? Quais?
- Em que estágio, você diria, está o sistema de maturidade de segurança da MRS hoje?

• **O PERFIL DO FERROVIÁRIO**

- Trabalhando já há algum tempo na ferrovia, como você descreve o perfil do ferroviário? Que profissional é esse?
- É do tipo emotivo ou mais racional?
- E a empresa? Tende a ser mais emotiva ou racional? Pergunto isso em função do próprio posicionamento interno “movidos pelo coração”.
- Temos muitas histórias de pais e filhos, avós e netos, tios e sobrinhos, maridos e mulheres trabalhando na empresa. Essa proximidade de vínculos familiares e profissionais ajuda a reforçar mensagens como as que foram propostas na campanha?
- Seria esse um dos motivos da sua repercussão entre os ferroviários?

• **A CAMPANHA**

- Que contexto motivou a realização da campanha Uma Vida leva à Outra?
- Qual era o problema de comunicação que a MRS pretendia resolver quando solicitou a campanha?
- Que elementos da campanha – ações ou peças – você destaca como fundamentais para o sucesso da campanha?
- O fato de ela ter continuidade, não sendo pontual, mas se refletindo em todas as peças comemorativas do ano relacionadas à família – dia dos pais e dia das mães, por exemplo, contribuiu para o sucesso alcançado?
- Vocês puderam avaliar os resultados na prática? Houve alteração nos indicadores de segurança do período? Que espécie de feedback vocês receberam?
- Essa é uma linha que a MRS pretende explorar melhor nas suas campanhas?

ANEXOS

Case da MRS Logística publicado no livro “Sorria, você trabalha aqui” (BRUM, 2012)

SORRIA VOCÊ TRABALHA AQUI! 500 INSIGHTS PARA ENDOMARKETING

MRS LOGÍSTICA S/A

um case de reestruturação do processo de comunicação interna e endomarketing

De qual empresa estamos falando

A MRS Logística S/A atua no mercado de transporte ferroviário desde 1996, como concessionária da Malha Sudeste da Rede Ferroviária Federal, interligando os estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais e São Paulo.

São 1.643 quilômetros de trilhos que facilitam o processo de transporte e a distribuição de cargas numa região que concentra aproximadamente 53% do PIB brasileiro e onde estão instalados os maiores complexos industriais do país.

A gestão de recursos humanos da MRS Logística S/A atende um contingente de quase 7 mil colaboradores, sendo 323 executivos, que trabalham na sede da empresa em Juiz de Fora, em terminais existentes nos três estados de atuação da empresa e nos escritórios comerciais de São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte.

A idade média dos colaboradores é de 35 anos e o tempo médio de casa é de 10 anos, sendo 92% homens e apenas 8% mulheres, embora haja um aumento no número de mulheres na operação, inclusive como maquinistas.

Em 2012, a MRS Logística S/A entrou pela segunda vez no Guia Você S.A/Exame como uma das melhores empresas para se trabalhar, sendo distinguida também como a melhor do setor de Transporte e Logística.

Entenda qual era o contexto de comunicação interna da MRS em 2010

Em 2010, a MRS decidiu realizar um esforço de diagnóstico para levantar a percepção e o sentimento dos colaboradores em relação à forma como estava se comunicando com eles.

O resultado desse diagnóstico pode ser resumido em 10 itens que representam o contexto da empresa naquele momento, em nível de comunicação interna.

1. O público interno parecia feliz em trabalhar para a MRS, embora demonstrasse não reconhecer os aspectos positivos relacionados à empresa.
2. A empresa possuía canais, instrumentos e ações de comunicação interna, além de realizar campanhas de endomarketing sistemáticas. Entretanto, a percepção dos colaboradores é de que a informação estava sendo trabalhada de forma excessiva e, muitas vezes, desatualizada, não cumprindo com o objetivo de comunicar.
3. Os colaboradores acreditavam que a empresa possuía a preocupação de transmitir apenas informações técnicas, colocando o conteúdo de recursos humanos, que mais interessava a eles, em segundo plano.
4. As lideranças entendiam a comunicação com os colaboradores como uma responsabilidade da empresa e da área de comunicação corporativa, colocando-se como receptores e não como intermediários da informação.
5. Os colaboradores percebiam a atuação das lideranças como inadequada no que se refere a *feedbacks* tanto positivos (elogios) quanto negativos.
6. As boas práticas de recursos humanos, especialmente os benefícios e incentivos oferecidos pela empresa, não eram percebidos pelos colaboradores, pelo menos não na sua totalidade e abrangência.
7. A integração entre pessoas, áreas e unidades era pouco evidente. Faltava um sentimento único.

8. O pessoal do operacional considerava a empresa burocrática e demorada em responder as suas perguntas, além de as respostas não serem do seu agrado.
9. Quando questionados sobre a imagem que possuíam da MRS, os colaboradores responderam que é uma boa empresa para trabalhar, mas que a imagem poderia ser melhor se a comunicação com eles fosse mais efetiva.
10. As lideranças demonstraram uma grande preocupação com o pessoal do operacional que, para eles, estavam abandonados em nível de comunicação.

O diagnóstico foi realizado por meio de grupos focais na sede da empresa e em unidades representativas dos três estados de atuação da empresa, dos quais participaram públicos de base administrativa e operacional, além de lideranças.

Os aspectos analisados no diagnóstico foram: perfil do público interno, processo da informação, canais de comunicação interna, comunicação informal, papel das lideranças no processo da informação, campanhas de endomarketing, níveis de integração e imagem interna e externa.



Conheça as potencialidades e fragilidades da MRS naquele momento

POTENCIALIDADES

1. Público interno de bem com a empresa e aberto a qualquer tipo de abordagem em nível de comunicação interna e endomarketing.
2. Imagem positiva da direção da empresa, percebida como preocupada em relação a vida das pessoas, tendo como foco a saúde e a segurança, cujas normas e cuidados eram reforçados o tempo todo.
3. Consciência da empresa em relação à necessidade de investir na melhoria do processo de comunicação com o seu público

interno, com vistas a despertar e manter o orgulho dos colaboradores em trabalhar na MRS, reforçando o engajamento e comprometimento de todos.

4. Equipe de comunicação corporativa aberta e preparada para adotar novas estratégias e ferramentas de comunicação interna e endomarketing.

FRAGILIDADES

1. Falta de entendimento do líder sobre o papel estratégico que possui no processo da informação e falta de preparo para atuar como um canal de comunicação interna.
2. Público interno acostumado a ser provocado por instrumentos de informação e campanhas de endomarketing muito parecidas (visual e argumentos), o que gerou um contexto de desinteresse em relação à comunicação.
3. Áreas acostumadas a desenvolver os seus canais de comunicação interna, sem entender e aceitar que o processo deveria ser único.

IV

Aonde a MRS desejava chegar

Os objetivos que a MRS desejava atingir com um novo processo de comunicação interna e endomarketing eram relativamente simples e comuns a muitas empresas:

Despertar e manter o orgulho dos colaboradores em trabalhar para a MRS a partir do reconhecimento dos benefícios e incentivos que proporciona e da preocupação permanente que possui com a vida das pessoas e de suas famílias.

Como forma de mensuração de resultados, estabeleceu como indicador a pergunta da pesquisa “As melhores empresas para você trabalhar” da revista *Você S.A./Exame: As informações sobre esta empresa são transmitidas aos empregados com clareza, rapidez e agilidade?*



Saiba quais estratégias definiu para chegar lá

Com base nos resultados do esforço de diagnóstico e da análise das potencialidades e fragilidades da empresa naquele período, e pretendendo realizar uma transformação no seu processo de comunicação interna e endomarketing, a decisão foi pelas estratégias abaixo.

1. Definição de um posicionamento interno que represente o objetivo do processo.
2. Construção de uma política de comunicação interna a ser adotada pela empresa.
3. Estruturação de um processo sistemático e integrado de comunicação interna e endomarketing com canais, instrumentos, ações e campanhas internas.
4. Integração dos esforços por meio de uma programação visual específica e da assinatura com o posicionamento interno.
5. Revisão dos canais/veículos existentes, estabelecendo atributos para cada um deles e definindo qual segmento de público interno deveriam atingir.
6. Criação de canais específicos para a comunicação da empresa com as lideranças, dentro de um programa de comunicação líder/equipe com rituais e canais de instrumentalização.
7. Definição de uma linha criativa para campanhas de endomarketing com o objetivo de promover o alinhamento dos colaboradores à estratégia do negócio, além de provocar a emoção capaz de motivá-los e engajá-los a processos, programas e projetos da empresa.
8. Promover o lançamento do novo padrão MRS de comunicação interna e endomarketing.

Além dessas estratégias, a MRS adotou a prática de analisar os resultados das pesquisas (Pesquisa Você S.A/Exame e Pesquisa de Clima realizada periodicamente por meio da contratação da consultoria Hay do Brasil), com o objetivo

de planejar ações de melhoria em aspectos da comunicação interna cujo índice de satisfação por parte dos colaboradores obteve uma pontuação mais baixa.

VI **Veja as ações desenvolvidas dentro de cada estratégia**

1. Definição de um posicionamento interno que represente o objetivo do processo.

Como posicionamento interno, foi criada a frase-*slogan*: SEU ORGULHO, NOSSA FORÇA, representando a visão do processo, ou seja, o objetivo que a empresa desejava atingir.

Esse posicionamento interno passou a assinar não apenas os canais de comunicação interna, mas todas as campanhas de endomarketing.

2. Construção de uma política de comunicação interna a ser adotada pela empresa.

Como política, ficou definido que a comunicação interna e o endomarketing na MRS deveriam:

- » existir como um processo educativo;
- » buscar o pleno entendimento do público interno em relação ao negócio MRS, seu posicionamento estratégico, contexto e mercados nos quais a empresa está inserida;
- » priorizar a informação como a principal estratégia de aproximação da MRS com os seus colaboradores;
- » distinguir, treinar e instrumentalizar as lideranças para que atuem como o primeiro e principal canal de comunicação interna da empresa;
- » veicular um alto nível de informação por meio de canais oficiais de comunicação interna, reforçando, documentando e formalizando a informação repassada pelas lideranças;

- » sistematizar os canais de comunicação interna, integrando-os por meio de uma programação visual e de uma assinatura que identifique o processo;
- » gerar conteúdos que disseminem e reforcem a estratégia, missão, visão e valores da empresa, além do seu posicionamento estratégico;
- » disponibilizar conteúdos diversos com ênfase nos processos, programas e projetos de recursos humanos (benefícios e incentivos);
- » incentivar a integração de pessoas, áreas e processos por meio de ações de endomarketing;
- » estabelecer uma maior proximidade entre a direção empresarial e o público interno por meio de ações de relacionamento;
- » promover a informação e o engajamento por meio de campanhas internas informativas e motivacionais;
- » celebrar conquistas, recordes e prêmios;
- » avaliar sistematicamente o processo de comunicação interna e endomarketing por meio de esforços quantitativos e qualitativos.

3. Estruturação de um processo sistemático e integrado de comunicação interna e endomarketing com canais, instrumentos, ações e campanhas de endomarketing.

A revisão dos canais de comunicação interna foi realizada de forma a atingir todos os colaboradores da empresa alocados em unidades localizadas em três estados, incluindo os segmentos de público interno em constante deslocamento, como maquinistas e equipes de manutenção da Via Permanente.

Neste caso, houve a preocupação de ter, pelo menos, um canal de mão dupla, permitindo a interatividade e a participação dos colaboradores. O mesmo aconteceu em relação a canais que pudessem atingir as suas famílias.

As campanhas de endomarketing passaram a ser realizadas dentro de um padrão criativo cujo objetivo não era engessá-las, mas estabelecer regras importantes, capazes de despertar a atenção do público interno.

ANÁLISE DE MEDEIROS BRUM

Além disso, foi tomada a decisão de investir um pouco mais em cada campanha, porém realizar uma quantidade menor de iniciativas por ano, focando em conteúdos realmente importantes.

Assim, a primeira iniciativa foi abordar, numa única campanha, todas as práticas de recursos humanos da MRS, mostrando aos colaboradores o pacote de benefícios e de incentivos que a empresa possui há muitos anos, mas que por serem comunicados de forma individualizada, não eram percebidos na sua dimensão.

A partir daí, as grandes campanhas de endomarketing passaram a focar nas questões relacionadas com vida das pessoas na empresa, sempre de forma alinhada com o posicionamento estratégico do negócio.

Além disso, a MRS adotou a técnica de “vestir a empresa”, apostando em mídias diferenciadas de grande impacto, especialmente nas campanhas comemorativas que têm como objetivo trabalhar o orgulho.

Com relação às ações comemorativas e de integração de colaboradores, a MRS passou a realizá-las sempre a partir de um tema alinhado ao negócio e à sua estratégia, abandonando a “comemoração pela comemoração”.

4. Integração dos esforços por meio de uma programação visual específica e da assinatura com o posicionamento interno.

O posicionamento interno serviu para alinhar canais, instrumentos, ações e campanhas da MRS, e os canais/veículos internos foram integrados, também, por uma programação visual única, tendo como ícone o trilho estilizado, representando a modernidade que a empresa desejava assumir em nível imagético.

5. Revisão dos canais de comunicação interna existentes, estabelecendo atributos para cada um deles e definindo qual segmento de público interno deveriam atingir.

ANALISA DE MEDEIROS BRUM

Além disso, foi tomada a decisão de investir um pouco mais em cada campanha, porém realizar uma quantidade menor de iniciativas por ano, focando em conteúdos realmente importantes.

Assim, a primeira iniciativa foi abordar, numa única campanha, todas as práticas de recursos humanos da MRS, mostrando aos colaboradores o pacote de benefícios e de incentivos que a empresa possui há muitos anos, mas que por serem comunicados de forma individualizada, não eram percebidos na sua dimensão.

A partir daí, as grandes campanhas de endomarketing passaram a focar nas questões relacionadas com vida das pessoas na empresa, sempre de forma alinhada com o posicionamento estratégico do negócio.

Além disso, a MRS adotou a técnica de “vestir a empresa”, apostando em mídias diferenciadas de grande impacto, especialmente nas campanhas comemorativas que têm como objetivo trabalhar o orgulho.

Com relação às ações comemorativas e de integração de colaboradores, a MRS passou a realizá-las sempre a partir de um tema alinhado ao negócio e à sua estratégia, abandonando a “comemoração pela comemoração”.

4. Integração dos esforços por meio de uma programação visual específica e da assinatura com o posicionamento interno.

O posicionamento interno serviu para alinhar canais, instrumentos, ações e campanhas da MRS, e os canais/veículos internos foram integrados, também, por uma programação visual única, tendo como ícone o trilho estilizado, representando a modernidade que a empresa desejava assumir em nível imagético.

5. Revisão dos canais de comunicação interna existentes, estabelecendo atributos para cada um deles e definindo qual segmento de público interno deveriam atingir.

Alguns canais de comunicação interna foram criados. Outros, como a revista interna, o jornal-mural e a *newsletter* já existiam e foram reformulados, ganhando um novo padrão visual, espaços e editoriais. Existiam, ainda, alguns canais sob a administração de áreas corporativas e que, por isso, eram considerados não oficiais, o que gerou a necessidade de organizá-los dentro do mesmo processo.

Cada um dos canais relacionados abaixo que passaram a compor o novo padrão tiveram o seu planejamento próprio, com a definição de atributos como: nome, grupos de conteúdo, segmentos de público interno que se propõe a atingir, periodicidade, formato etc.

- » **MRS em revista:** revista com as principais notícias da empresa, enviada para a residência dos colaboradores, atingindo também os familiares.
- » **Família MRS e Especial RH:** encartes informativos na revista “MRS em revista”. O encarte “Especial RH” tem como objetivo apresentar as informações de recursos humanos num espaço específico, a fim de que sejam percebidas com mais clareza pelos colaboradores.
- » **Estação da Informação:** jornais de parede instalados em mais de cem pontos de circulação coletiva na sede e nas unidades, com informações corporativas, além de espaço para a veiculação de campanhas de endomarketing e para que as versões impressas da *newsletter* e dos comunicados digitais sejam expostos de forma a atingir o pessoal da operação que não possui acesso a computadores.
- » **MRS News:** *newsletter* enviada ao público interno via e-mail, cuja versão impressa é afixada nos painéis Estação da Informação, todas as sextas-feiras, com as principais notícias da semana.
- » **Intranet/Portal MRS:** informações diversas que podem ser acessadas nos computadores da empresa e nos terminais de autoatendimento (quiosques) instalados nas unidades.
- » **Você pergunta, a MRS responde:** *hotsite* interativo disponível na intranet para esclarecer dúvidas sobre mercado, produção, produtos

ANALISA DE MEDEIROS BRUM

transportados, programas de recursos humanos e outros assuntos do interesse coletivo. As respostas são dadas pelos gerentes gerais, diretores e pelo próprio presidente, e publicadas mensalmente no Banco de Respostas do *hotsite*, além de disponibilizadas na versão impressa, no jornal de parede.

- » **Painel de Resultados:** monitores de TV que divulgam diariamente os resultados da empresa, intercalados por peças de campanhas de endomarketing.
- » **Comunicados corporativos:** Direto MRS, Direto do presidente, Direto do RH, Direto da TI, *clipping* e outros comunicados com informações diversas, segmentadas e enviadas ao público interno via e-mail. Parte desse conteúdo também disponibilizado, de forma impressa, nos painéis da Estação da Informação, atingindo aqueles que não possuem acesso a computadores.
- » **Boletim Gerencial - BG:** canal exclusivo para as lideranças, enviado por e-mail, onde informações corporativas são entregues primeiro aos líderes, a fim de que tenham tempo de se preparar e repassá-las para suas equipes.
- » **Protetor de tela dos computadores e dos quiosques:** tratado como um canal e não apenas como uma mídia interna, o protetor de tela veicula mensagens de reforço de campanhas e projetos especiais internos.

6. **Criação de canais específicos para a comunicação da empresa com as lideranças, dentro de um programa de comunicação líder/equipe com rituais e canais de instrumentalização.**

O primeiro passo foi treinar as lideranças por meio do seminário "O papel estratégico da liderança no processo da informação", realizado nas unidades da empresa para líderes de todos os níveis. Foram abordados os seguintes temas:

- » o que é essencial, importante e complementar no exercício da liderança;
- » a comunicação como transmissão de ideias e sentimentos;
- » a comunicação interna como ação de tornar comum;

SORRIA VOCÊ TRABALHA AQUI! 500 INSIGHTS PARA ENDOMARKETING

- » a comunicação interna como estratégia de gestão;
- » comunicação interna X marketing interno;
- » a informação como estratégia de aproximação empresa/empregado;
- » o processo da informação;
- » a informação e a integração como os dois grandes caminhos para a motivação, o engajamento, o comprometimento e a lealdade;
- » a preparação e a instrumentalização do líder;
- » técnicas e estratégias a ser utilizadas na comunicação líder/equipe.

Esse seminário foi programado para acontecer antes do lançamento do novo padrão, a fim de que as lideranças pudessem conhecê-lo em primeira mão para depois comunicar as suas equipes.

Nesse seminário, foram reforçados os rituais e instrumentos de gestão participativa existentes na MRS, nos quais a estratégia da empresa é trabalhada:

Convenção de Resultados e Gestão Estratégica - Converge: evento semestral que reúne todas as lideranças e alguns colaboradores convidados para representarem seus colegas e disseminar as informações recebidas nas suas áreas.

Encontro de Lideranças - Converginho: realizado trimestralmente com a participação da diretoria e dos gerentes gerais.

Reunião de Gestão Participativa: reunião para apresentação e discussão de assuntos corporativos em geral.

Palestras de Integração de novos colaboradores e áreas internas - foco no alinhamento estratégico.

Programa de Desenvolvimento de Gestores Ferroviários - PDGF - alinhamento de conteúdos e desenvolvimento de competências em gestão.

Gestão à Vista - quadros para monitoramento de resultados dos desdobramentos e acompanhamentos setoriais de metas.

Para o exercício da comunicação líder/equipe, a estratégia adotada é a presença de um selo com a frase **Líder MRS, divida esta informação com a sua equipe**, no cabeçalho do **Boletim Gerencial - BG** (já citado entre os canais de comunicação interna). Sempre que o boletim trouxer o selo, o conteúdo deverá ser comunicado imediatamente ao pessoal de base.

Além disso, os líderes MRS contam com um processo estruturado de Gestão de Clima Organizacional, coordenado pela área de recursos humanos, para fazer sondagens constantes, monitorando o clima nas suas áreas.

7. Definição de uma linha criativa para campanhas de endomarketing com o objetivo de promover o alinhamento dos colaboradores à estratégia do negócio, além de provocar a emoção capaz de motivá-los e engajá-los a processos, programas e projetos da empresa.

Com relação à linha criativa para as campanhas de endomarketing, a MRS definiu algumas regras a serem seguidas, mas que não devem atuar como limitadoras do processo criativo:

evitar usar somente os ícones relacionados ao negócio, como o trilho e o trem;

evitar usar somente as cores da imagem corporativa (azul e amarelo), agregando também outras cores, por exemplo o laranja;

utilizar fotos de colaboradores nas campanhas de endomarketing a partir da criação de um Banco de Imagens;

assinar as campanhas de endomarketing com o posicionamento interno;

alinhar os textos ao posicionamento estratégico da empresa, sempre valorizando as pessoas e o negócio;

questionar cada demanda, avaliando se a necessidade é de informação ou de engajamento, realizando campanhas apenas quando o objetivo for engajar colaboradores. Quando a necessidade for informação, a empresa passou a utilizar os canais de comunicação interna.

8. Promover o lançamento do novo padrão MRS de comunicação interna e endomarketing.

O novo padrão MRS de comunicação interna e endomarketing foi apresentado ao público interno da MRS por meio da edição de lançamento da revista interna, na qual o assunto era a matéria central com chamada na capa, abordando detalhadamente o posicionamento interno, o processo da informação e os canais de comunicação interna com os quais os colaboradores passariam a conviver a partir daquele momento, além de um resumo do diagnóstico que embasou o processo.

Além disso, as lideranças foram convocadas a falar sobre o novo processo para as suas equipes, salientando e reforçando a intenção da MRS em melhorar a forma de se comunicar com os colaboradores e seus familiares.

A partir da edição especial da revista e da abordagem, as lideranças e os novos canais foram sendo apresentados um a um, compondo um processo estruturado, sistemático e integrado de comunicação empresa/empregado.

VII Resultados consistentes e imediatos

Em 2011, menos de um ano após a implantação do novo padrão de comunicação interna e endomarketing, o índice a favor da questão “As informações sobre esta empresa são transmitidas aos empregados com clareza, rapidez e agilidade?”, da pesquisa Você S.A/Exame, passou de 70,25% em 2010 para 77% em 2011, aumentando 6,75 pontos percentuais.

Nessa mesma pesquisa, o índice que representou a **percepção das pessoas em relação à Qualidade na Gestão de Pessoas (IQGP)** foi de 61,6%, enquanto o índice referente à **felicidade das pessoas no trabalho** foi de 74,8%.

Em 2012, a questão “As informações sobre esta empresa são transmitidas aos empregados com clareza, rapidez e agilidade?” atingiu o índice de 82%, representando um aumento de 5% em relação ao ano anterior (2011).

ANÁLISA DE MEDEIROS BRUM

A percepção do público interno em relação à Qualidade na Gestão de Pessoas (IQGP) aumentou para 84,7%, superando em 23,1% o índice anterior (2011).

O Índice de Felicidade no Trabalho conquistado na pesquisa de 2012, que tem uma relação ainda mais direta com a comunicação entre a empresa e seus colaboradores, foi de 81%.

Também decorrente das estratégias adotadas nos dois últimos anos e das ações que já vinham sendo realizadas desde 2007, a MRS comemora uma redução de 47% nos acidentes ferroviários e de 58% nos acidentes pessoais (colaboradores e terceiros). Com relação ao processo de manutenção, houve um aumento de 100% no índice de confiabilidade das locomotivas.

Os resultados alcançados em Segurança e Manutenção comprovam que colaboradores mais bem informados e alinhados à estratégia da empresa, além de trabalharem mais felizes, também produzem mais e melhor, conscientizando-se da importância de cuidar de si e da empresa.

Para a MRS, hoje, o endomarketing é uma importante estratégia de gestão.